

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

MATHEUS DE ARAUJO SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CRIMINAL PARA O PLANEJAMENTO
OPERACIONAL:** um estudo de caso na 2ª unidade de segurança comunitária

São Luís
2020

MATHEUS DE ARAUJO SILVA

A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CRIMINAL PARA O PLANEJAMENTO

OPERACIONAL: um estudo de caso na 2ª unidade de segurança comunitária

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão, em parceria com a Universidade Estadual do Maranhão, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Segurança Pública.

Orientador: CAP QOPM Marcos Silva e Silva.

São Luís

2020

Silva, Matheus de Araujo

A importância da análise criminal para o planejamento operacional: um estudo de caso na 2ª unidade de segurança comunitária / Matheus de Araujo Silva. - São Luís, 2020.

83 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Formação de Oficiais, Universidade Estadual do Maranhão, 2020.

Orientador: CAP QOPM Marcos Silva e Silva.

1. Análise Criminal. 2. Planejamento operacional. 3. Ferramentas de análise. I. Título.

CDU:

MATHEUS DE ARAUJO SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CRIMINAL PARA O PLANEJAMENTO
OPERACIONAL: um estudo de caso na 2ª unidade de segurança comunitária**

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão, em parceria com a Universidade Estadual do Maranhão, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Segurança Pública.

Aprovada em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Capitão QOPM Marcos Silva e Silva (Orientador)
Polícia Militar do Maranhão

Major QOPM Raimundo Mulundu Martins Serra Junior
Polícia Militar do Maranhão

Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira
Universidade Estadual do Maranhão

Ao Deus todo poderoso que até aqui me ajudou, aos meus pais, a minha família e a todos que me apoiaram e incentivaram durante essa jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que iluminou o meu caminho durante esta longa jornada acadêmica, pela vida, pelas oportunidades, pelas lutas e dificuldades, pela coragem de enfrentar e superar cada uma delas e pela sabedoria que Ele me concedeu na conclusão de mais uma etapa da vida. Sua presença me permite ter força, sonhar e conquistar os meus ideais. “Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém” (Romanos 11:36).

Aos meus pais, pelo amor, incentivo, não mediram esforços para que eu chegasse até aqui. Agradeço a minha mãe Maria Gorete, uma heroína que me deu apoio nas horas difíceis, de desânimo e cansaço e pelas suas intensas orações pela minha vida. Ao meu pai Máximo José que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que para mim foi muito importante, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada.

Minhas irmãs Mayara e Mirely por toda ajuda que me deram, palavras de encorajamento, incentivo e apoio.

Minhas sobrinhas Vitória Beatriz e Ana Raquel pelo amor, carinho e momentos de descontração.

Aos meus avós paternos e maternos, Severino e Helena, José Garcia e Maria Irene “*in memoriam*”, pelas experiências compartilhadas, histórias de superação e quantos conselhos dados que levarei eternamente comigo.

Meus tios e primos que mesmo longe estavam torcendo por mim e vibravam com cada conquista.

Meu cunhado Mikhael pelo apoio, incentivo, bem como pela amizade e momentos de descontração.

A minha namorada Ana Beatriz pelo carinho, paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre, pelo amor, compreensão, dedicação, companheirismo, incentivo e encorajamento para que eu chegasse até aqui.

Aos meus amigos do curso, que estiveram presentes e proporcionaram momentos inesquecíveis durante minha vida acadêmica, em especial aos cadetes Maia, Soraya, Brito, Matos, Jonatas e Collares, com os quais pude compartilhar boa parte da rotina durante o curso. Jamais esquecerei vocês.

Ao meu grande amigo e irmão Edvaldo que sempre me apoiou, ajudou e torceu por mim.

Aos meus amigos da vida que de perto e até mesmo de longe fizeram parte dessa longa e salutar jornada e viram esse sonho se tornar realidade.

Ao meu orientador Capitão QOPM Marcos Silva pela paciência, apoio, incentivo e confiança na orientação, que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Aos oficiais da APMGD e funcionários civis, por compartilharem seus conhecimentos e ensinamentos. Com esses mestres, pude trocar informações valiosas.

Ao Major QOPM Raimundo Mulundu Martins Serra Júnior, Comandante da 2ª Unidade de Segurança Comunitária, pela disponibilidade em repassar informações que foram fundamentais para o estudo, agradecimento este que se estende a todos os militares da 2ª USC.

A Professora Doutora Vera Lúcia Santos Bezerra, Diretora do Curso de Formação de Oficiais da PMMA na UEMA, por todo o profissionalismo com que dirige o CFO fazendo deste curso referência na UEMA.

Aos professores da APMGD e UEMA que puderam transmitir seus conhecimentos e compartilhar suas experiências durante esse processo de formação, em especial ao professor Celso Machado dos Santos Júnior *“in memoriam”* que nos mostrou o valor de se viver com alegria.

Finalmente agradeço a todos que fizeram parte dessa minha caminhada, não foi fácil chegar até aqui, mas com muita garra e dedicação consegui vencer os obstáculos.

“Um comandante militar deve atacar onde o inimigo está desprevenido e deve utilizar caminhos que, para o inimigo são inesperados.”

Sun Tzu

RESUMO

O estudo teve como objetivo principal demonstrar a importância da análise criminal para o planejamento operacional, realizando uma análise dentro da 2ª Unidade de Segurança Comunitária (USC), onde buscou-se observar através de um estudo de caso como as ações de análise criminal têm sido desenvolvidas dentro da unidade, bem como de que forma esta tem auxiliado no planejamento operacional da unidade. A relevância do estudo se mostra dentro de um contexto estratégico e tático não apenas da 2ª USC, mas de toda instituição, na medida que a análise criminal fornece informações de fundamental importância na formulação de todo o planejamento organizacional. Várias ferramentas têm sido desenvolvidas como suporte para análise criminal, fornecendo informações importantes como estatísticas criminais, ficha criminal, entre outras que envolvem o fenômeno do crime. Porém o processo de análise busca incansavelmente responder perguntas como “por quê?”, “como?”, onde para respondê-las faz-se necessário uma análise ainda mais precisa. Dessa forma, o estudo traz uma proposta de utilização das ferramentas de análise, que são largamente utilizadas em planejamentos administrativos, em um contexto de análise criminal, fornecendo possibilidades de ação para o planejamento operacional da unidade. Neste estudo foram aplicados questionários com militares da 2ª USC, em que busca observar a percepção que estes têm do processo de análise criminal bem como de sua efetividade para o planejamento operacional da unidade. Conclui-se que o planejamento tem tido evolução constante na área da segurança pública e que as ferramentas utilizadas são ajustadas conforme o avanço tecnológico, principalmente na 2ª USC.

Palavras-Chave: Análise criminal. Planejamento operacional. Ferramentas de análise.

ABSTRACT

This research aimed to demonstrate the importance of crime analysis for operational planning, conducting an analysis within the 2nd Community Security Unit (CSU), in which it was observed through a case study how criminal analysis actions have been developed within the unit, as well as how this has helped in the operational planning of the unit. The relevance of the study is shown in a strategic and tactical context not only of the 2nd CSU, but every institution, as far as the criminal analysis provides information of fundamental importance in the formulation of all organizational planning. Several tools have been developed as support for criminal analysis, providing important information such as criminal statistics, criminal record, among others that involve the phenomenon of crime. However, the analysis process tirelessly seeks to answer questions like "why?", "how?" and to answer them it is necessary an analysis even more precise. Thus, the research presents a proposal for the use of analysis tools, which are widely used in administrative planning, in the context of criminal analysis, providing possibilities of action for the operational planning of the unit. In this research, questionnaires were applied with the military officers of the 2nd CSU, seeking to observe their perception of the criminal analysis process as well as its effectiveness for the operational planning of the unit. It is concluded that the planning has had a constant evolution in the area of public security and that the tools used are adjusted according to the technological advances, particularly in the 2nd CSU.

Keywords: Criminal analysis. Operational planning. Analysis tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis da administração.....	28
Figura 2 - Análise SWOT da PMERJ	33
Figura 3 - Diagrama de Ishikawa.....	40
Figura 4 - Tabela GUT	40
Figura 5 - Matriz 5W2H	41
Figura 6 - 2ª USC Polo Coroadinho	43
Figura 7 - Diagrama de Ishikawa Aplicado	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Criminalidade na área da 2ª USC (F, HAF, PIAF).....	46
Gráfico 2 - Criminalidade na área da 2ª USC (R)	47
Gráfico 3 - Crime de Roubo – Bairros	47
Gráfico 4 - Crime de Roubo – Horários	48
Gráfico 5 - Crime de Roubo – Meses	48
Gráfico 6 - Gênero dos pesquisados	53
Gráfico 7 - Faixa etária.....	54
Gráfico 8 - Posto/Graduação.....	55
Gráfico 9 - Utilização das estatísticas criminais.....	56
Gráfico 10 - Treinamento para análise criminal	57
Gráfico 11 - Dinâmica criminal e planejamento operacional	58
Gráfico 12 - Ações de prevenção ao crime	58
Gráfico 13 - Disponibilização das estatísticas criminais	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura Organizacional da 2ª USC	44
Tabela 2 - Matriz GUT Aplicado	65
Tabela 3 - Matriz 5W2H Aplicado.....	66

LISTA DE SIGLAS

APMGD	Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”
BNMP	Banco Nacional de Monitoramento de Prisões
BPM	Batalhão de Polícia Militar
CIOPS	Centro Integrado de Operações de Segurança
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CPU	Coordenador de Policiamento de Unidade
CVLI	Crime Violento Letal intencional
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
GUT	Gravidade, urgência e tendência
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
INFOSEG	Informação e Segurança
INTERPOL	Organização Internacional de Polícia Criminal
LEP	Lei de Execução Penal
PES	Planejamento Estratégico-Situacional
PMMA	Polícia Militar do Maranhão
RISG	Regulamento Interno e dos Serviços Gerais
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SIGO	Sistema integrado de gestão operacional
SINARM	Sistema Nacional de Armas
SISME	Sistema de Intercâmbio de Informação de Segurança
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública
SSP/MA	Sistema de Segurança Pública do Maranhão
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.</i>
UPM	Unidade Policial Militar
USC	Unidade de Segurança Comunitária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	ANÁLISE CRIMINAL	20
2.1	Análise criminal tática	24
2.2	Análise criminal estratégica	25
2.3	Análise criminal administrativa	25
3	PLANEJAMENTO POLICIAL	26
3.1	Planejamento estratégico	28
3.2	Planejamento tático	30
3.3	Planejamento operacional	30
3.3.1	Etapas do planejamento operacional	31
3.3.1.1	Coleta	32
3.3.1.2	Análise	32
3.3.1.3	Planejamento	33
3.3.1.4	Ação	34
4	A INFORMAÇÃO CRIMINAL COMO SUPORTE PARA ANÁLISE CRIMINAL	35
4.1	Sistema Integrado de Gestão Operacional (SIGO)	36
4.2	Rede de Integração Nacional de Informações de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização (REDE INFOSEG)	36
4.3	Estatísticas Criminais	37
4.4	Georreferenciamento	38
5	FERRAMENTAS DE ANÁLISE	39
5.1	Diagrama de Ishikawa	39
5.2	Matriz GUT	40
5.3	Matriz 5W2H	41
6	2ª UNIDADE DE SEGURANÇA COMUNITÁRIA	42
6.1	Criminalidade no Polo Coroadinho	44
6.2	Análise Criminal na 2ª USC	45
6.3	Documentos utilizados para o Planejamento Operacional	49
7	METODOLOGIA	50
8	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
8.1	Entrevista com Comandante da 2ª USC	60

9	PROPOSTA PARA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE NO CONTEXTO CRIMINAL.....	63
10	CONCLUSÃO	68
	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICE A - Questionário com os militares da 2ª USC	79
	APÊNDICE B - Entrevista com Comandante da 2ª USC.....	81
	ANEXO A - Ofício para a 2ª USC	82
	ANEXO B - Ofício para o CIOPS	83

1 INTRODUÇÃO

A colonização do Brasil traz em sua história os traços de criminalidade que formaram ao longo do tempo as características das ações delituosas do país. Para contextualizar essa questão, é importante comentar que o descobrimento do Brasil sucedeu-se de um erro de rota em que os navegantes ao se deslumbrarem com o “novo mundo”, dotado de uma natureza fantástica, impuseram suas dominâncias e raízes, inclusive, trazendo para o Brasil uma nova população, que de acordo com Mendes (2017) eram pessoas condenadas por furtos, roubos, homicídios e crimes violentos contra a sociedade ou administração de Portugal, e que eram condenadas a viver na colônia (Brasil), como forma de penalizá-las pelas ações cometidas.

Após a fixação do Império Português no Brasil, passou-se a fazer uso de mão de obra mais acessível, como no caso dos negros. Contudo, o maior problema encontrado nessa época foi a escravidão, que trouxe junto a ela o trabalho não remunerado, o tratamento desumano e o anseio de liberdade entre os escravos. Sendo assim, uma nova realidade criminal surgiu embasada principalmente no assassinato de capatazes e nas fugas para formação de quilombos com a finalidade de lutar (principalmente de forma letal) contra o sistema da época (NUNES, 2017).

Logo, percebe-se que a formação do Brasil esteve fundamentada em diversas lutas, especialmente das classes menos favorecidas no âmbito social e que até hoje permeiam de forma intensa o país. É possível visualizar em noticiários, jornais e mídias digitais o aumento de crimes em todas as esferas como roubos, estupros, homicídios, latrocínios, feminicídios, pedofilia, entre diversos outros crimes intencionais, normalmente realizados por motivações financeiras, impulsos, vícios, carência afetiva e problemas mentais, por exemplo.

Importante mencionar que as ações criminosas fazem com que a relação interpessoal fique cada vez mais desafiadora devido ao sentimento de medo, opressão e terror que estas trazem a sociedade. Sendo assim, é essencial compreender métodos e estatísticas criminais que possibilitem o planejamento de operações mais eficientes e que conduzam para um melhor relacionamento de segurança com a sociedade (MYNAIO et al., 2008).

A análise criminal é uma atividade voltada a compreender respostas sobre as causas da criminalidade, onde “esses elementos contribuem para uma ação

voltada à adoção de práticas preventivas de controle da criminalidade e demandam, por sua vez, uma mudança nos padrões organizacionais vigentes nas instituições policiais” (AZEVEDO et al., 2011, p.10).

Além disso, é essencial que o planejamento dessas ações policiais esteja organizado de modo que cumpra o papel de assegurar o bem-estar social. Sendo assim, o planejamento deve estar pautado em uma mudança significativa em seu modelo de atuação, marcado pela inteligência, pró-atividade e prevenção, buscando atender ao princípio constitucional que reserva a Polícia Militar, além do caráter ostensivo, o caráter preventivo da segurança pública.

O crescimento populacional em ascensão e as desigualdades sociais frente principalmente à carência de Políticas Públicas formam fatores essenciais para o aumento de crimes na sociedade. A partir desse ponto de vista, faz-se necessário uma investigação de forma responsável, analítica e quantitativa das motivações criminais, bem como o planejamento para obter maior funcionalidade da inteligência policial no que tange a prevenção dessas ações. Portanto, a presente pesquisa foi realizada na 2ª Unidade de Segurança Comunitária (USC) da Polícia Militar do Maranhão, buscando responder a seguinte questão: Qual a importância da análise criminal para o planejamento operacional desenvolvido pela 2ª USC?

Do ponto de vista institucional, a análise criminal mostra-se como uma habilidade requerida do agente de segurança pública durante o planejamento de Políticas Públicas. Essas ações tornam-se essenciais quanto a aplicabilidade no planejamento realizado pela Polícia Militar do Maranhão das operações de combate à criminalidade, buscando compreender as causas e efeitos dos crimes.

As ferramentas existentes que têm sido utilizadas para análise criminal fornecem informações como ficha criminal, mapeamento criminal, estatísticas criminais, e outras informações relacionadas ao fenômeno do crime. Porém, para o processo de análise criminal ser ainda mais preciso faz-se necessário responder ainda mais questionamentos, como por exemplo, o “por quê?”, “como?”, ou seja, faz-se necessário entender as motivações que ocasionaram o cometimento de um crime.

Dessa forma, o estudo traz como contribuição perspectivas para implantação das ferramentas de análise, que são utilizadas para planejamentos administrativos, como ferramentas a serem utilizadas no processo de análise criminal, permitindo a formulação de hipóteses de forma mais precisa, onde estas

hipóteses buscam identificar possíveis causas para a existência de determinados crimes. A formulação de hipóteses é fundamental para a elaboração das estratégias de ação da unidade, uma vez que permitem uma ação direcionada para as causas dos crimes, sendo por isso utilizadas na elaboração do planejamento operacional.

O trabalho tem como objetivo geral demonstrar a importância da análise criminal para o planejamento operacional desenvolvido pela 2ª USC, buscando como objetivos específicos identificar como é realizado o processo de análise criminal pela unidade, descrever a metodologia utilizada para a elaboração do planejamento operacional e verificar o emprego das ferramentas de análise nesse processo.

A divisão do trabalho se deu em dez capítulos, tornando o estudo de fácil entendimento. Nos primeiros capítulos será descrito acerca da análise criminal, conceito, objetivos. Logo em seguida, é apresentado acerca do planejamento, dando maior enfoque ao planejamento em um contexto policial, definindo o planejamento de acordo com os níveis estratégico, tático e operacional, e comentando acerca das etapas do planejamento operacional.

Após essa apresentação inicial os capítulos que se seguem apresentam algumas das ferramentas utilizadas na análise criminal. Tais ferramentas fornecem informações importantes para o analista criminal como o mapeamento criminal, ficha criminal, estatísticas criminais. O próximo capítulo apresenta algumas das ferramentas de análise, que são utilizadas em planejamentos administrativos, porém que demonstram possibilidades de utilização para o planejamento operacional da unidade em estudo.

No sexto capítulo é feita uma apresentação geral da 2ª Unidade de Segurança Comunitária, descrevendo acerca de sua área de atuação bem como sobre as características gerais do Polo Coroadinho. Além disso, o capítulo trata da 3ª Seção da unidade, onde são realizados os planejamentos operacionais, relatando de que forma a seção tem realizado a análise criminal.

O sétimo capítulo trata da metodologia adotada no trabalho, onde buscou-se identificar a importância da análise criminal para o planejamento operacional da 2ª USC. O oitavo capítulo traz a análise e discussão dos resultados obtidos através de questionários e entrevistas realizadas na 2ª USC, em que passou-se a observar a percepção dos militares acerca do processo de análise criminal na unidade.

No nono capítulo é demonstrado a proposta do trabalho de utilização das ferramentas de análise, dentro de um contexto de análise criminal. As ferramentas

escolhidas para serem utilizadas foram o Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT e Matriz 5W2H, sendo descrito de que forma será utilizada cada ferramenta no contexto criminal auxiliando no planejamento operacional da unidade. As considerações finais do trabalho expõem acerca da importância da análise criminal para o planejamento operacional, e sua utilização pela 2ª USC.

O trabalho traz uma abordagem descritiva realizando um estudo acerca do processo de análise criminal, utilizando dessa forma o método qualitativo fazendo uma revisão bibliográfica, análise documental e consulta ao banco de dados da SSP/MA. O método quantitativo também é utilizado através da aplicação de questionários com os militares da 2ª USC, fornecendo informações que consubstanciam a pesquisa.

2 ANÁLISE CRIMINAL

O Brasil é um país com incontáveis riquezas, mas, por ainda tratar-se de uma categoria subdesenvolvida, os fatores de desigualdades continuam assustando. Em todos os meios de comunicação são evidenciados diariamente problemas que assolam o país como a pobreza, deficiência do sistema educacional e do sistema de saúde, além de questões de acesso ao saneamento básico e a energia elétrica, que se apresentam como um problema social.

Para minimizar as dores da desigualdade a administração do Estado utilizou-se de implementações que viabilizassem o acesso dos menos favorecidos no âmbito social, sendo assim, surgem as Políticas Públicas. A herança das Políticas Públicas no Brasil surgiu aproximadamente na década de 1930 e estende-se até os dias atuais, onde dos anos 1920 até a década de 1970, 30% dos indivíduos viviam na cidade, ou seja, a taxa de desenvolvimento de Políticas contemplou grande parte das necessidades da comunidade da época por ser um número relativamente pequeno e de fácil controle.

Contudo, Araújo (2003) comenta sobre as grandes transformações passadas pelo país dos anos 30 até hoje, onde viviam-se em uma sociedade rural com uma economia fortemente agrícola. Não obstante, o Brasil em aproximadamente 60 anos se transformou em uma potência industrial e expandiu-se para a área urbana resultando no fenômeno do êxodo rural. Dessa forma, a necessidade de melhorar a qualidade de vida da população através das Políticas ficou ainda mais importante, mas para contemplar a grande parcela de pessoas, os esforços, investimentos e mão de obra também eram muito maiores.

É importante mencionar que os pais das Políticas Públicas foram H. Laswell, H. Simon, C. Lindblom e D. Easton, onde cada qual introduziu entendimentos científicos e acadêmicos para compreender relações do coletivo social e do governo (SOUZA, 2006). A partir disso, foi possível identificar as definições do que vem a ser Política Pública. Mead (1995, p. 255) “a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas” e Lynn (1980, p. 36), “como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos”. Assim, percebe-se que toda Política Pública tem como finalidade desenvolver benefícios a todos da sociedade com propostas existentes na

saúde, na cultura, na educação e na segurança (que é o foco da pesquisa) que favorecem a melhoria social.

A segurança do país tem sido um problema que vai além da operacionalização dos agentes, onde para agir ou prevenir qualquer atividade são necessários inúmeros procedimentos que vão desde análises de jurisdição penal, até questões de estatísticas e motivações criminais, sistema de ação criminal (como agem os criminosos), entre outros aspectos. Nos casos relacionados à jurisdição e normativas voltadas a segurança da sociedade que possuem a função essencial de punibilidade, é possível analisar brechas que interferem significativamente na segurança pública. A reincidência criminal, por exemplo, é um dos fortes aspectos que contribuem para as ações ilícitas e criminais no país.

Na atualidade é possível observar que a ciência do direito tem amadurecido progressivamente e com ela cresce também a necessidade de lidar respeitosamente com a moral do indivíduo. Em contrapartida, se constata o Direito Penal utilizado como fundamental método da Política Pública para ajustar a deficiência pertinente aos conflitos sociais que também pertencem a outras áreas do direito. A vista disso verifica-se um sistema prisional irresolúvel de caráter nacional, oriundo, principalmente, pela ineficiência do Estado no que tange numa compilação de diversos fatores (como a corrupção que ocasiona a ausência de verbas para projetos significativos), e segue com o não cumprimento das diretrizes da Lei de Execução Penal (LEP), e que percorre pelas falhas na aplicação das concepções da pena (retributiva e dissuasória) e, ainda de forma lúcida, trazer à baila o vício socioeconômico nutridor das desigualdades sociais que servem como fonte propulsora do aumento da violência e criminalidade do país.

Sendo assim, a análise criminal é utilizada como forma de auxiliar a segurança pública no sentido de agir de forma preventiva no combate as ações criminosas. A partir dessa ideia, faz-se importante entender o conceito de análise criminal e suas ramificações. Segundo Bernardes (2015, p.1) “a análise criminal é um processo analítico e sistemático de produção de conhecimento que se realiza a partir do estabelecimento de correlações entre os fatos delituosos ocorridos e os padrões e tendências da ‘história’ da criminalidade”, ou seja, é uma área da polícia que visa estudar e produzir informações encontradas através dos atos delituosos, junto ao histórico criminal da sociedade e a partir disso montar estratégias de prevenção e ação que minimize a insegurança social.

Além disso, é essencial comentar que na análise criminal alguns aspectos são extremamente relevantes para a realização do processo, sendo eles: Análise geográfica e temporal, a detecção de atividades e identificação de criminosos.

A análise geográfica nada mais é que o estudo de uma determinada localidade expressa pela representatividade das coordenadas de um mapa ou mapa de densidade criminal. Segundo Magalhães (2008, p. 1),

Neste método o valor agregado da tecnologia da informação é bastante avançado. Os softwares específicos de GIS (Geographic Information System) realizam todo o trabalho de captação de dados e distribuição dos mesmos em diversas camadas de mapeamento, representando tudo visualmente de forma automática para o usuário do sistema. Realiza inclusive a manifestação visual da variação de densidade dos fenômenos criminais por localidade e hora específica.

Esse estudo é importante, pois, possibilita conhecer padrões de crimes que atuam em uma determinada área geográfica, o que facilita o processo de entendimento da atividade criminal. Contudo, a análise temporal também é essencial, pois visa à observância com ênfase na cronologia das ações criminais e ainda sobre os locais de maior incidência dela. Um exemplo de análise temporal está no comportamento em assaltos a agências bancárias através de explosões de caixas eletrônicos, onde a cronologia tem uma característica noturna. Logo, entende-se que a partir de todo esse estudo (que gera dados estatísticos) é mais fácil detectar a atividade e o perfil dos criminosos.

A detecção das atividades criminosas é um dos principais objetivos da análise criminal, uma vez que permite aos órgãos do sistema de segurança pública planejar suas ações preventivas de maneira eficaz. Esta é possível a partir da ação direta dentro do ambiente, obtendo o conhecimento da dinâmica criminal bem como a partir da utilização dos agentes de inteligência que atuam na coleta de informações. A atuação destes agentes favorece ainda a identificação dos criminosos que agem na área, sendo essa informação repassada aos demais órgãos.

O combate à criminalidade é uma das atividades essenciais da polícia militar, portanto, faz-se necessário a identificação de mecanismos que permitam a realização de maneira efetiva desta atividade. Em vista disso, várias ferramentas têm sido desenvolvidas como suporte para análise criminal, fornecendo informações como estáticas criminais, ficha criminal e outras informações que envolvem o fenômeno do crime.

Para compreender quão essencial é a análise criminal nos dias de hoje é fundamental comentar seu histórico. Ao traçar questões sobre a análise de crime na segurança pública nota-se que ela sempre esteve presente como uma necessidade na administração militar para melhor tomada de decisões, mesmo antes de Cristo. Segundo Sun Tzu (1983, p. 25) “os espiões são os elementos mais importantes de uma guerra [...] Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá uma derrota”. Nesse trecho da obra escrita há 500 a.C., percebe-se que estudar o território inimigo e compreender como ele atua é a melhor forma de ganhar uma batalha.

Até mesmo a Bíblia Sagrada, em seu antigo testamento, traz referência à necessidade de informações para tomadas de decisões. Uma história que retrata a análise criminal é a de Moisés e os espiões, que tinham sido enviados para a terra de Canaã. Nessa ocasião, para que a operação tivesse êxito, foi necessária uma análise rigorosa, onde Moisés ordenou “[...] tomem este caminho, e subam a montanha, e vejam qual é a terra; e o povo que nela habita, se é forte ou fraco, poucos ou muitos; e vejam o lugar onde eles vivem, se é bom ou mau, e em que cidades eles moram, se fortificadas ou não [...]” (BÍBLIA SAGRADA, 2008, p.140). Aqui percebeu-se que para que o planejamento de guerra deles obtivesse êxito, era essencial estudar o território inimigo previamente, para saber a quantidade de pessoas, como se comportavam e as ferramentas que utilizavam.

As ações de tomadas de decisões podem ser vistas ainda na pré-história quando a briga por território e alimentos começou a se fortalecer entre grupos rivais. O posicionamento era sempre com o objetivo de obter armas, alimentos, conhecer se os inimigos eram fortes ou fracos e se tinham destreza e agilidade para manusear as armas que possuíam. Logo, este planejamento era essencial para melhor atacar e conseqüentemente conquistar o êxito na batalha. Atualmente a análise criminal ainda se refere à coleta de informações com o propósito de proteger a segurança nacional, onde cada estado busca compreender o problema de sua região, isso faz com que haja a elaboração de um planejamento de prevenção e combate ao crime facilitando o trabalho da força militar (ABIN, 2006).

O objetivo da análise criminal é principalmente apoiar as decisões estratégicas dos órgãos policiais nas áreas operacional e tática. Dessa forma, Silva (2005, p.29) afirma que

A análise criminal tem por objetivo apoiar as áreas operacionais e da gestão administrativa das organizações policiais, **orientando o planejamento e emprego de recursos humanos e materiais no sentido da prevenção e repressão do fenômeno da criminalidade e da violência (grifo nosso)**. Contribui de maneira objetiva para as atividades de investigação, prisão de delinquentes, esclarecimento de crimes e, obviamente, prevenção criminal.

Sendo assim, as Políticas Públicas voltadas para a segurança social atuam justamente nessas questões, e faz-se necessário uma análise criminal para identificar a casualidade do fenômeno do crime, uma vez que sendo o crime um fenômeno humano, este não ocorre ao acaso. Contudo, verifica-se ainda que dentro da estrutura de análise é importante conhecer suas ramificações, para compreender como ela é utilizada e quais são as funções de cada uma.

2.1 Análise criminal tática

Uma análise é voltada a estudar um determinado objeto, grupo ou ações. Segundo Ferreira (2018, p. 25) análise é uma “ação de analisar, de realizar um exame detalhado sobre algo ou alguém. Ação de averiguar, de estudar”. Para tanto, quando se trata de análise tática é importante compreender que além de analisar, entra em cena a rapidez das operações, ou seja, a característica principal dessa atividade é o curto prazo para cumprir as metas.

A análise criminal tática está voltada a “estudar o fenômeno criminal e suas influências, com a condição de fornecer subsídios para os operadores de segurança pública que estão diretamente ‘nas ruas’” (SENASP, 2008, p. 11). Sendo assim, todo conhecimento adquirido através dessa atividade é voltado aos policiais que atuam no policiamento ostensivo e investigatório, mostrando o que está acontecendo em cada localidade, bem como quem são os indivíduos que operacionalizam as ações ilícitas.

Segundo a SENASP (2008) o principal foco da análise criminal tática é produzir informações para a polícia ostensiva a fim de orientá-los na atuação de prevenção e repressão, podendo assim identificar locais críticos e onde a criminalidade se concentra. Além disso, para a polícia investigativa as informações surgem como solução, pois através dela é possível identificar os indivíduos que estão envolvidos no crime. Cabe salientar, que a análise criminal tática na investigação funciona principalmente para localização de materiais e para evidenciar a autoria de algum delito.

2.2 Análise criminal estratégica

A análise criminal estratégica como o próprio nome já diz é voltada a montar ações organizadas com metas para cumprir funções importantes em setores administrativos e operacionais. Para isso é importante compreender como montar as estratégias e qual o tempo necessário para defini-las. Segundo Ferreira (2018, p. 115) estratégia é a “arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações”. Assim, entende-se que é através dela que as forças militares, principalmente a Polícia Militar, conseguem preparar intervenções de defesa e ataque.

Desse modo, a análise criminal estratégica compreende a coleta de informações para ser usada no conhecimento dos fenômenos e suas influências criminais sempre respeitando a temporalidade do “longo prazo”. Dentre as suas atividades estão a produção de conhecimento buscando a redução do índice de crimes, elaboração de políticas públicas que tenham a função preventiva de segurança, direcionamento de valores para investimentos essenciais dentro da segurança pública, formulação de um plano orçamentário, controle e acompanhamento de projetos de combate ao crime, além do planejamento e desenvolvimento de soluções para os problemas atuais da segurança pública (SENASP, 2008).

2.3 Análise criminal administrativa

A análise criminal administrativa está voltada para a produção de conhecimento que será repassado a sociedade, com o objetivo de informar acerca das ações de segurança pública que vem sendo desenvolvidas, por isso sua atividade se assemelha a de um editor chefe. Além da sociedade em geral, suas informações são repassadas aos gestores públicos, instituições públicas, etc. O principal objetivo da análise criminal administrativa é elaborar estatísticas criminais de forma descritiva, que permitam descrever a dinâmica criminal bem como a tendência criminal ao longo dos anos. Realiza ainda comparação da dinâmica criminal em relação a períodos passados, e entre cidades dentro do mesmo estado (SENASP, 2008).

3 PLANEJAMENTO POLICIAL

O planejamento independentemente do local em que atua é importante para análise dos processos e para uma execução mais precisa e organizada das atividades. Realizar o planejamento é condição básica para que qualquer atividade tenha sucesso, sendo que este não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (Drucker, 1997). Contudo, mesmo na atualidade é possível encontrar organizações que não possuam um planejamento descrevendo as atividades que devam ser realizadas dentro de cada setor.

De acordo com Maximiano (2006, p.175) o planejamento é um

[...] processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para atingi-los. [...] Processo de interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo definido no tempo. [...] É tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando reduzir a sua incerteza.

Para que haja mudança se faz necessário planejar, buscar métodos e objetivos que possam prevenir crises na organização. O planejamento organizacional deve ser incluso em cada área da organização, e independentemente do tamanho do setor da empresa, este deve possuir o seu planejamento em prol de conseguir contribuir para os objetivos traçados pela organização.

O planejamento, controle, execução e o *feedback* quanto aos custos que a instituição possui devem se apresentar muito bem definidos e funcionando. A instituição que visa o sucesso, deve fixar em seu ambiente operacional uma gestão que atenda às suas necessidades gerenciais de controle dos elementos que são constituídos pelos produtos, de análise dos resultados, análise das margens de contribuição, avaliação dos benefícios com o uso das tecnologias que servem como base para o planejamento estratégico da instituição e da tomada de decisão em relação ao processo de produção (POMPERMAYER, 1999).

Muitas instituições, mesmo com um planejamento construído, possuem uma enorme dificuldade em conduzi-lo, pois ora há a ausência da execução ora a falta de comprometimento dos funcionários, que pode vir da administração ou da operacionalização, por exemplo. Sendo uma organização pública ou privada é possível constatar esse obstáculo.

Entretanto, para iniciar o planejamento é fundamental escolher que metodologia a instituição irá seguir. A Polícia Militar é um órgão que atua na segurança pública do país, e tem ocupado parte importante das análises e preocupações dos estudiosos da área e dos responsáveis pela formulação de políticas públicas, pois o número de delitos no país é crescente e envolve todo o grupo da sociedade (idosos, mulheres, crianças, homens). Por isso a necessidade de elaboração do planejamento estratégico, por ser um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

Além do mais, para desenvolver um plano de ação que faz parte do planejamento estratégico é necessário estruturar o clima em que vivem as pessoas e se a cultura da empresa está associada a esses acontecimentos, isso quer dizer que escolher as pessoas que estarão na linha de frente do plano para cumprir as metas estipuladas é uma decisão de sensatez, pois sem um planejamento e sem um plano de ação não há ações para combater o crime.

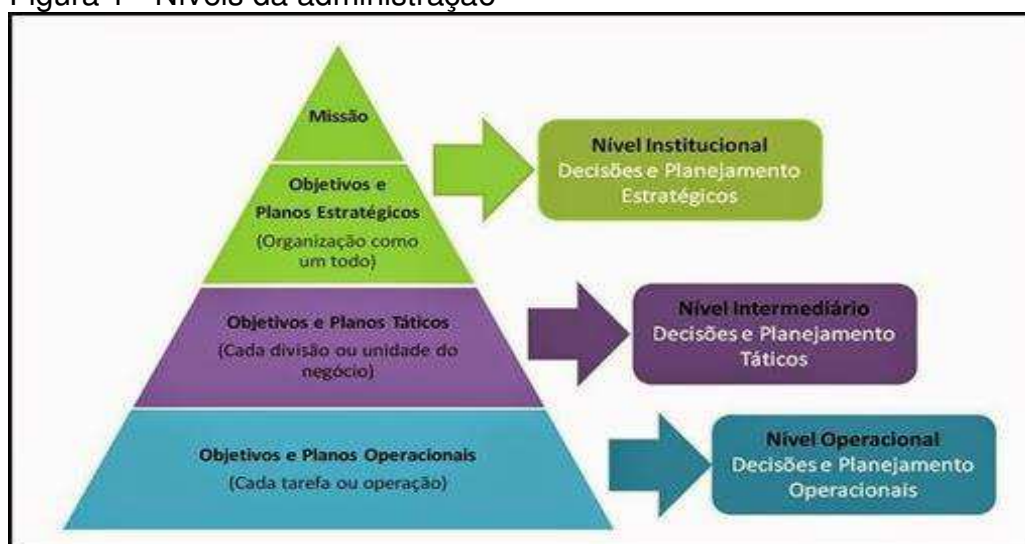
Uma das principais ideias do planejamento é a definição de metas a curto, médio ou longo prazo. Pensando nisso, muitas polícias militares no Brasil adotam um sistema de programa estratégico. Exemplo disso é a Polícia Militar de Santa Catarina que adota um Plano de Comando, onde descreve os princípios a serem seguidos por toda instituição na atuação policial, destacando as ações preventivas que devem ser tomadas com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas (MARCINEIRO et al., 2015).

No âmbito policial o planejamento funciona como método de auxílio na formulação de operações e organização das metas institucionais. Segundo Silva et al. (2015, p. 194) “O planejamento deve ser um ‘instrumento vivo’ que realmente acompanhe o dia a dia da produção, a fim de que as exigências impostas pela sociedade, não se sobreponham às ações e compromissos assumidos coletivamente”. Tendo em vista isso, é importante organizar ações que possam prevenir e combater crimes, de modo que o planejamento analise todas as possibilidades de atuação existentes, bem como as necessidades apresentadas pela sociedade.

A administração é dividida dentro dos níveis institucional, intermediário e operacional, sendo cada um dos níveis responsável pelo planejamento estratégico,

tático e operacional, respectivamente. Essa divisão tem por objetivo permitir uma melhor distribuição das tarefas a serem realizadas bem como uma melhor comunicação dentre os atores envolvidos, uma vez que permite uma comunicação direta entre os membros do mesmo nível, tudo isso com a finalidade de atingir os objetivos propostos. Dentro dessa divisão, há ainda a possibilidade do estabelecimento de metas por níveis gerenciais, possibilitando à instituição uma maior produtividade.

Figura 1 - Níveis da administração



Fonte: Portal Administração (2014).

Entender as atribuições do planejamento dentro de cada um dos níveis da administração é fundamental para o entendimento da dinâmica de uma organização. Como mostrado na figura acima, o planejamento assume diferentes responsabilidades dentro de cada um dos níveis, partindo de atribuições sobre toda a organização, até chegar em cada uma das operações na execução de tarefas.

3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico se refere ao nível institucional, envolvendo dessa maneira toda a organização, com foco no futuro e o destino que se deseja alcançar. Dentro do planejamento estratégico é fundamental a definição da visão da instituição, definindo os objetivos que se desejam alcançar ao longo dos anos, onde o desenvolvimento das atividades são realizados de acordo com a visão estipulada, a fim de garantir maior êxito nas operações.

Além disso, o planejamento estratégico de uma instituição é algo extremamente importante, que deve estar direcionado e com estratégias bem definidas, pois ele utiliza a técnica administrativa para manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão (SÁ; PEPE, 2000).

Sendo assim, a proposta metodológica do planejamento estratégico de uma instituição aumenta o poder de esclarecimento dos problemas (saber porquê existem e como melhorar) e pode ajudar a estruturar o raciocínio das ações. Ressalta-se que alguns pressupostos sobre o planejamento estratégico envolvem um enfoque político devido à diversidade de indivíduos, para obter assim visões diferentes dos problemas e das soluções e compreensão de que “planejar é um processo contínuo, sem separação rígida entre etapas, que se interpenetram” (SÁ; PEPE, 2000, p. 199).

Entretanto, o planejamento estratégico também possui algumas subseções, como no caso do planejamento estratégico-situacional (PES) que possibilita um trabalho mais ágil em situações de poder compartilhado, que tem como finalidade planejar atividades que trabalhem a situação atual da instituição. Segundo Sá e Pepe (2000, p. 203) “o planejamento estratégico-situacional é um cálculo que precede e preside a ação, que transforma variáveis que não controlamos em variáveis que controlamos”. Sendo assim, um PES é importante também nas operações da segurança pública, principalmente na operacionalização da Polícia Militar, pois consegue preparar ações para agir em cima de uma situação específica de forma mais concentrada.

Para a Segurança Pública um planejamento estratégico tem como finalidade melhorar a qualidade dos serviços prestados para a sociedade, e engloba toda a instituição com “[...] objetivos estratégicos, traçando o perfil da instituição através de seus valores e sua missão, mas também alinhando os esforços institucionais às necessidades da sociedade, dos cidadãos e do governo”, ou seja, visa proteger indivíduos, respeitar a lei e a preservação da ordem pública. No Estado do Maranhão, a Polícia Militar executa um planejamento com base na análise de três negócios, são eles: Prevenção de violência, atendimento a ocorrência de rotinas, coerção legítima qualificada, onde para eles o primeiro é o principal foco (evitar a criminalidade) (SILVA et al., 2013, p. 185).

3.2 Planejamento tático

O planejamento tático também contempla toda a parte de planejamento (atividades, metas, indicadores, acompanhamento), sobretudo não tem característica de englobar toda a instituição, pois está ali como planejamento intermediário, onde a tomada de decisões estratégicas e dos planos mais concretos estão concentrados a nível departamental. Além disso, no planejamento tático as metas são realizadas em médio prazo, buscando otimizar os resultados de determinada área, contudo, obedece a política, os objetivos e visão do planejamento estratégico (PORTO, 2006).

Durante o planejamento tático, é possível identificar operações que vão desde programações e orçamentos, definições políticas, procedimentos e objetivos de negócios para as várias subunidades da organização, até o compartilhamento de recursos e a fiscalização dessas subunidades (PORTO, 2006).

Na área da Segurança Pública o planejamento tático é eficiente para ações de prevenção, mas principalmente para atuação em momentos de conflitos. Nas olímpiadas e paraolimpiadas de 2016, no Rio de Janeiro, tanto a Polícia Militar quanto o Exército Brasileiro criaram um plano tático para não comprometer a segurança da população. Nessas questões foram realizadas visitas para o reconhecimento das instalações e pontos fortes dos jogos. Através desse plano foi possível prever locais de maior perigo, de maior aglomeração e planejar as ações (Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro, 2016).

3.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional está submetido às operações, onde a sua função é atingir de forma eficaz as metas dos planos táticos de cada departamento, com ênfase nas atividades previsíveis e de certezas. Ainda segundo Ferreira (2018, p. 386) operação significa “conjunto de atos ou medidas em que se combinam os meios para a obtenção de determinados resultados ou de determinados objetivos (políticos, militares, financeiros, sociais, etc)”, ou seja, no planejamento operacional as informações são voltadas a trazer resultados através da documentação e da rotina.

Segundo Pereira (2015, p. 11) o planejamento operacional é “considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das

metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”, sendo assim, é nessa fase do planejamento que se constrói um plano de ação, ou também conhecido como plano de operação. O plano de ação envolve as etapas para identificação, organização, controle e ações para conseguir almejar os objetivos traçados. Dentre as essencialidades de um plano de ação têm a descrição dos recursos, as etapas dos procedimentos básicos, descrição de resultados que se espera, prazos a serem cumpridos e os responsáveis pela implementação.

Na Segurança Pública, os planos de ação são vistos rotineiramente, pois são ações que visam aperfeiçoar os recursos humanos e os materiais, sempre estabelecendo uma linha de ação. A Polícia Militar de São Paulo, por exemplo, criou um Plano de Policiamento Inteligente (PPI) que está voltado a analisar alguns cenários para depois avaliar e discutir no plano de ação. Contudo, esse sistema de inteligência já trabalha com tecnologia digital e conta com informações criminais, informações de disque-denúncia, bem como mídia falada e escrita em suas bases de dados (SANTOS, 2015).

Ainda segundo Santos (2015, p. 26) “o PPI é executado em reuniões de análise crítica (RAC) utilizando ferramentas básicas de pesquisa para instrução do policial sobre o ambiente de atuação”, onde alguns indicadores de delitos como homicídios, furtos e roubos são monitorados e depois encaminhados para cada área de interesse da segurança pública para a execução nos programas e no policiamento de cada área afetada. Assim, entende-se que o planejamento operacional é uma das etapas mais importantes dentro de uma organização policial, pois é através dele que serão definidas as metodologias adotadas para prevenir ou combater situações de adversidade.

3.3.1 Etapas do planejamento operacional

Construir etapas durante o planejamento permite aos envolvidos dividir tarefas e conseguir cumprir metas quanto a cada atividade. As principais etapas para realização do planejamento operacional envolvem a coleta de dados, a análise, o planejamento e a ação. Ressalta-se que todas possuem igual relevância e se completam para conseguir chegar ao objetivo final que é melhorar a qualidade do serviço de uma instituição como a Polícia Militar.

3.3.1.1 Coleta

Nessa etapa é importante que haja um grupo destinado a coletar informações através de instrumentos físicos ou virtuais que possibilitem conhecer a área em que necessita de ações para melhorar a atuação da instituição. Aqui são descritos todos os problemas e adversidades encontrados na investigação, desse modo, é importante comentar que durante a coleta pode ser essencial questionamentos como “por quê?”, “como?” e “quem são?”, por exemplo.

Na área da segurança pública, alguns dados importantes são os bairros com maior índice de criminalidade, como atuam os criminosos, que armamentos utilizam, como se locomovem e qual a motivação de suas ações. Alguns desses dados coletados já podem demonstrar como os policiais devem se preparar ao entrar em combate com esses criminosos, bem como os locais mais visitados por eles e como chegar antes da execução dos delitos para prevenir qualquer situação perigosa (AZEVEDO et al., 2011).

Além disso, a coleta serve ainda como banco de dados estatísticos, por isso é extremamente importante estar com o problema ou situação a ser enfrentada na instituição bem definidos, para que não haja erros ou perda de tempo no momento da coleta. Pois segundo Oakford e Williams (2011 apud Azevedo et al., 2011, p.14) “o dado é processado por um usuário para que se transforme em informação, a qual será processada em um contexto específico marcado pela expectativa da instituição”.

3.3.1.2 Análise

A análise consiste em observar e receber as informações coletadas para verificar pontos de ameaças e de forças da instituição. Essa análise consiste em posicionar-se para gerar ações estratégicas e compreender de forma mais ampla como realmente funciona o desempenho atual das atividades e da conduta das pessoas envolvidas.

A análise pode ser de caráter organizacional (verificando o ambiente) e pode ser também estatística. A primeira pode ser bem interpretada quando colocada na utilização da ferramenta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Essa ferramenta possibilita a análise do ambiente interno e externo,

visando identificar às fraquezas, forças, oportunidades e ameaças da organização. A Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro utilizou-se dessa ferramenta para compreender seu ambiente organizacional (ver fig. 2) (FERREIRA et al., 2019).

Figura 2 - Análise SWOT da PMERJ



Através da análise SWOT, a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro conseguiu entender quais as maiores fragilidades bem como as ameaças que podem prejudicar o desenvolvimento de suas atividades, e a partir dessa análise foram montadas estratégias que minimizassem esses impactos e maximizassem as oportunidades e potencialidades da instituição. Ressaltam-se que existem outras ferramentas que podem auxiliar em uma análise consistente, assim, cabe a cada gestor ter conhecimento sobre qual metodologia atende melhor a sua instituição.

A análise estatística da criminalidade serve como base para compreender áreas externas da instituição que precisam de mais atenção. No caso da Polícia Militar, os dados estatísticos demonstram situações criminais que também devem ser analisadas com cautela para conseguir construir intervenções eficientes ao seu combate (SSPSP, 2011). O processo de análise criminal busca justamente formular hipóteses acerca dos dados obtidos de modo que favoreça os gestores durante o processo decisório.

3.3.1.3 Planejamento

A etapa do planejamento precisa de atenção e de organização com cronogramas para que todas as atividades sejam realizadas com clareza e

objetividade. Consiste não apenas em respeitar princípios e filosofias da instituição, mas principalmente aproveitar a coleta e análise das informações para montar estratégias de melhoria e qualidade de serviços.

Na área da segurança pública um bom planejamento através de estipulação de metas faz com que haja estímulo nos indivíduos envolvidos. Contudo, não adianta idealizar as melhores técnicas e não colocá-las em prática, pois um bom planejamento envolve análises, metas, cronograma, recursos para cumprir as metas e pessoal para efetuar as atividades (SANTOS, 2010).

Para traçar metas é importante identificar o público alvo, os resultados previstos nas ações, as estratégias para essas ações que envolvem o que o projeto realizará, detalhando suas etapas. A estratégia de ação irá demonstrar a proximidade que o proponente possui com a linguagem do projeto e com a produção cultural. Este item deve apresentar uma coerência com o orçamento e com o cronograma (SANTOS, 2010).

3.3.1.4 Ação

A ação do planejamento operacional é definida pelo ato de colocar em prática todas as atividades do planejamento, visando cumprir os objetivos e as metas. Nessa etapa as pessoas responsáveis serão o ponto principal para que o planejamento tenha êxito, além é claro dos recursos disponíveis. A partir dessa etapa é possível ter mensuração de resultados que podem ser quantitativos ou qualitativos (MALTA et al., 2011).

Os resultados quantitativos consolidam números para avaliar o cumprimento das metas estabelecidas, a exemplo do número de comunidades atendidas, atividades realizadas bem como o número de pessoas beneficiadas, por exemplo. Enquanto que os qualitativos trazem uma análise em profundidade sobre algum aspecto, como a metodologia empregada, os conteúdos de uma atividade, entre outros. Tais dados podem ser obtidos por meio de pesquisas de opinião, entrevistas, questionários de avaliação, etc (MALTA et al., 2011).

Independentemente de serem qualitativos ou quantitativos, os resultados devem sinalizar se as metas foram atingidas, além de permitir avaliar se a estratégia empregada foi bem-sucedida, sinalizando quais pontos podem ser aprimorados caso haja a necessidade de novas ações.

4 A INFORMAÇÃO CRIMINAL COMO SUPORTE PARA ANÁLISE CRIMINAL

A utilização de informações criminais durante o planejamento operacional de uma UPM é de fundamental importância, uma vez que permite que os esforços policiais sejam direcionados para o problema encontrado. Segundo Borges (2008, p. 42) “a importância da gestão da informação no desenvolvimento de políticas públicas, e a criação e manipulação de ferramentas analíticas para o fenômeno da violência e criminalidade” são fundamentais para a minimização da insegurança na sociedade. Dessa forma, várias ferramentas vêm sendo desenvolvidas oferecendo suporte para o analista criminal através do fornecimento de informações que envolvem o fenômeno do crime.

Silva (2005, p.80) afirma que

Estas informações são produzidas por meio da utilização das chamadas ferramentas de análise criminal, como o geoprocessamento, programas de estatísticas criminais, dentre outros, **permitindo ao responsável pelo planejamento obter o conhecimento sobre o fenômeno e adotar uma estratégia de combate ao crime (grifo nosso).**

Percebe-se que a PMMA necessita de um pessoal capacitado para utilização dessas ferramentas, bem como de equipamentos que suportem os programas utilizados no desenvolvimento destas informações. A questão da capacitação do policial é hoje um dos principais problemas para utilização dessas ferramentas, uma vez que em nenhum dos cursos de formação, habilitação ou especialização da PMMA é ofertado a disciplina de Análise Criminal. O conhecimento de análise criminal hoje se restringe ao desenvolvimento de estáticas criminais utilizando programas como o Microsoft Excel, sendo o Georreferenciamento, com a produção de mapas de calor, feito de forma isolada por algumas unidades.

Como a análise criminal tem como finalidade diagnosticar situações que envolvam a criminalidade dentro de uma determinada área, é importante mencionar algumas das ferramentas utilizadas na coleta de informações e de dados que auxiliam todo esse processo. Além disso, conhece-las é essencial para que seja possível a realização da análise criminal de acordo com a situação encontrada, possibilitando dessa forma a elaboração de estratégias efetivas que atendam ao caráter preventivo e repressivo bem como garantam o controle criminal, possibilitando dessa forma a diminuição dos índices criminais.

4.1 Sistema Integrado de Gestão Operacional (SIGO)

A ferramenta SIGO é utilizada pela PMMA fornecendo informações de ocorrências, histórico policial, integrando todos os órgãos do Sistema de Segurança Pública (Polícia Militar, Polícia Civil, DETRAN e Corpo de Bombeiros Militar). Sua utilização é restrita, permitindo acesso apenas aos militares cadastrados no sistema.

Além da natureza das ocorrências policiais, o SIGO fornece informações sobre a localização, permitindo dessa forma o monitoramento dos locais com maior incidência criminal, e o tipo de ocorrência mais comum dentro de cada área. Essas informações permitem que no momento do planejamento operacional seja realizado um remanejamento de esforços para essas localidades, realizando dessa forma um policiamento direcionado ao foco das ações criminosas.

Segundo Moreira (2010, p.81)

A Polícia Militar do Maranhão é uma das forças que integram o sistema de segurança, atuando principalmente na manutenção da ordem pública, principalmente através de ações preventivas, proporcionando assim a sensação de segurança coletiva. Assim, o SIGO se apresenta como uma ferramenta que integra procedimentos e banco de dados, que usado em conjunto com os demais métodos policiais, auxiliará no processo decisório e buscando a excelência em extração inteligente de resultados para a análise dos fatos e formação da convicção sobre a autoria de delitos.

As informações fornecidas por essa ferramenta são muito utilizadas também pelos agentes que estão na rua durante policiamento ostensivo em viaturas na verificação da ficha criminal de suspeitos. Com sua utilização é possível o cumprimento de mandados de prisão, além da captura de foragidos da justiça, uma vez que a consulta ao sistema permite visualizar a existência de mandados em aberto.

4.2 Rede de Integração Nacional de Informações de Segurança Pública, Justiça e Fiscalização (REDE INFOSEG)

Coordenada pelo Ministério da Justiça, a REDE INFOSEG é uma rede de integração nacional de informações de segurança pública, justiça e fiscalização, que possui uma base de dados em âmbito nacional. Possui como finalidade subsidiar o governo na formulação e execução de ações em diversas áreas, principalmente na área de segurança (MPSP, 2019).

O INFOSEG possui uma base de consulta sobre:

- a) Indivíduos (base criminal dos estados);
- b) Veículos (consulta por placa, chassis, CPF e CNPJ);
- c) Receita (nome, CPF e CNPJ);
- d) Condutores (registro e CPF);
- e) Consulta integrada (CPF ou nome);
- f) INTERPOL (nome);
- g) SISME (placa e chassis);
- h) Armas (SINARM-PF);
- i) BNMP (CNJ);
- j) Desaparecidos (nome).

Tais informações fornecidas pelo INFOSEG, assim como a ferramenta SIGO, podem ser utilizadas pelos policiais da unidade com o objetivo de identificar a situação criminal de um suspeito. Porém, o INFOSEG possui um banco de dados maior permitindo ainda, por exemplo, consultar a placa de veículos abordados, identificando dessa forma veículos roubados.

4.3 Estatísticas Criminais

De acordo com o organograma das UPM's cabe ao chefe da 3ª Seção realizar o processamento dos dados estatísticos, com base nas ocorrências dentro da área de atuação da unidade, extraídos de boletins de ocorrência, livros do CPU ou ainda do relatório quantitativo de ocorrências repassados pelo CIOPS. Dessa forma, o chefe da 3ª Seção assessora o comandante no planejamento operacional e nas tomadas de decisões, de modo que as ações a serem realizadas estejam direcionadas para o problema apresentado mediante estudo dos dados.

As estatísticas criminais são ainda utilizadas com o objetivo de expor a produtividade mensal, ou anual, sendo expostas através de gráficos ou tabelas, permitindo ainda uma melhor visualização da situação criminal dentro da área de atuação, bem como um comparativo entre o mesmo período do ano anterior. Com base nas estatísticas criminais, o analista tem a possibilidade de compreender a dinâmica criminal, e dessa forma planejar as operações com base nessas informações. A respeito disso Alves (2017, p. 34) afirma que,

[...] o método estatístico-informacional tem como objetivo fornecer um diagnóstico técnico, refletindo através de números como a sociedade se comporta. No entanto, sabendo a liquidez da sociedade e as relações dinâmicas que a criminalidade provoca, a estatística criminal fornece a base informacional e que somente a numérica não poderá elencar todos os fatores pertinentes em um planejamento referente a segurança pública.

Ao permitir uma compreensão da dinâmica, as estatísticas criminais possibilitam uma efetiva gestão do policiamento, fornecendo dessa maneira informações fundamentais não apenas para o planejamento operacional de uma unidade, mas de todo o planejamento estratégico institucional.

4.4 Georreferenciamento

O Georreferenciamento é um sistema bastante utilizado na área rural como forma de demarcação de propriedades, feito com base nas coordenadas geográficas (latitude e longitude) do local. Aplicada ao serviço policial, o Georreferenciamento pode ser utilizado pelo CIOPS através da informação do local de uma ocorrência coletada pelo policial que se deslocou, e posteriormente informa através de um smartphone a localização exata. Dessa forma, com as coordenadas geográficas do local da ocorrência é elaborado um mapa que permite o monitoramento da criminalidade dentro de um espaço geográfico.

Essa possibilidade que o Georreferenciamento traz, é bastante utilizada por polícias no Brasil na definição das chamadas zonas quentes de criminalidade ou *Hot Spots*, que são representadas dentro dos mapas produzidos. Segundo Diniz (2003, p. 29),

A identificação destas zonas quentes de criminalidade, permitem a atuação da Polícia Militar de forma otimizada, na medida em que direciona os seus recursos humanos e logísticos para aqueles locais, onde existe uma maior incidência criminal, permitindo-lhe inclusive, atuar de forma preventiva.

As representações gráficas dos mapas trazem de cores mais vivas as áreas com alto índice de criminalidade, permitindo uma melhor visualização do analista acerca da dinâmica criminal dentro da área de atuação da unidade. Uma das principais dificuldades encontradas na confecção dos mapas tem sido a falta de registro de ocorrências por parte das vítimas, muitas vezes por medo de represália por parte dos criminosos, fenômeno conhecido como cifra negra, que representa a diferença entre a criminalidade real e a criminalidade registrada pelos órgãos públicos (SUMARIVA, 2019).

5 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

As ferramentas de análise ou ferramentas da qualidade, como também são conhecidas, são ferramentas utilizadas de forma sistemática e que permitem a identificação e resolução de problemas a partir do desenvolvimento de informações acerca das causas e possíveis soluções. Por esse motivo é que são largamente utilizadas no ramo empresarial como forma de aumentar a eficiência produtiva de uma empresa, onde nesse caso, as ferramentas permitem a realização de uma análise de todo o processo de produção para assim traçar as causas e soluções para uma determinada necessidade da organização.

Portanto, percebe-se que a utilização das ferramentas está diretamente relacionada com as necessidades da organização de administrar de forma efetiva os meios disponíveis, de modo a alcançar os objetivos propostos. Atualmente existem várias ferramentas de análise sendo utilizadas, como por exemplo o Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT e a Matriz 5W2H. As três ferramentas descritas serão apresentadas no trabalho, e posteriormente serão mostradas as possibilidades de utilização destas em um contexto criminal, sendo utilizadas nas etapas já mencionadas do planejamento operacional.

5.1 Diagrama de Ishikawa

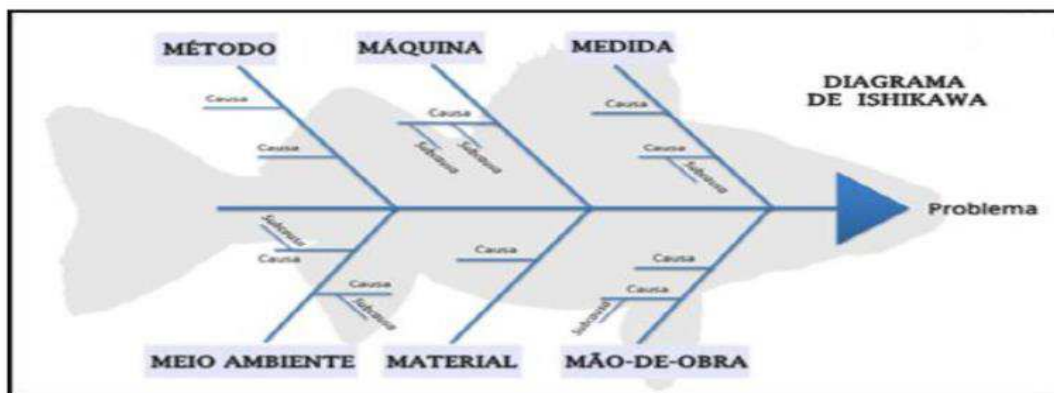
O Diagrama de Ishikawa também é conhecido como Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, e consiste em uma ferramenta “[...] utilizada para expor a relação existente entre o resultado de um processo, e as causas que tecnicamente possam afetar esse resultado” (WERKEMA 1995, p. 102).

Sua finalidade é organizar informações sobre uma instituição para que sejam possíveis identificar as possíveis causas de um problema utilizando seis fatores: Método, Material, Mão de obra, Meio Ambiente, Máquina e Medida. Uma forma de identificar as possíveis causas do problema investigado é a realização de *Brainstorming*. O *Brainstorming* consiste em uma técnica na qual um grupo de pessoas devem expor todas as ideias possíveis sobre determinado assunto na busca de uma solução (ALVES, 2012).

Ressalta-se que o diagrama tem como função identificar as possíveis causas para reincidência de acontecimentos, de um defeito ou até mesmo de uma

falha, principalmente em produtos e serviços. Destaca-se ainda que o diagrama é uma ferramenta que auxilia com bastante eficiência no planejamento operacional, assim, faz com que as operações sejam ainda mais incisivas.

Figura 3 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Portal Administração (2020).

A figura mostra como funciona o método e como aplicá-lo, que consiste em primeiro definir o problema, em seguida criam-se espinhas diagnosticando as causas. Nesse método é possível identificar causas primárias e secundárias de um problema bem como apontar problemas que possam surgir no futuro e melhorar processos.

5.2 Matriz GUT

A matriz GUT é um método bastante utilizado para priorização de problemas em uma empresa, funcionando com pontuações em escalas de gravidade, urgência e tendência.

Figura 4 - Tabela GUT

MATRIZ GUT				
Ptos	G Gravidade Consequências se nada for feito.	U Urgência Prazo para tomada de decisão.	T Tendência Proporção do problema no futuro.	G x U x T
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5 x 5 x 5 125
4	Muito graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	4 x 4 x 4 64
3	Graves.	O mais cedo possível.	Vai piorar em médio prazo.	3 x 3 x 3 27
2	Pouco graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo.	2 x 2 x 2 8
1	Sem gravidade.	Não tem pressa.	Não vai piorar ou pode até melhorar.	1 x 1 x 1 1

Fonte: Bravo (2015).

Os dados coletados para a análise são fundamentais no estabelecimento de parâmetros objetivos na definição de prioridades para tomada de ação (Bravo, 2015). Assim, a matriz GUT é uma ferramenta muito utilizada para analisar quais atividades devem ter prioridades em um planejamento, seguindo as escalas de gravidade, urgência e tendência.

Segundo Periard (2011, online) “a grande vantagem em se utilizar a Matriz GUT é que ela auxilia o gestor a avaliar de forma quantitativa os problemas da empresa, tornando possível priorizar as ações corretivas e preventivas”, sendo assim, permite ainda a identificação de forma quantitativa dos problemas encontrados.

5.3 Matriz 5W2H

A matriz 5W2H é uma ferramenta que atua na solução dos problemas apresentados nas análises, onde através dela é possível montar um plano de ação para alcançar melhoria nas áreas afetadas. Segundo Behr, et al. (2008, p. 39) “O 5W do nome correspondem às palavras de origem inglesa What, When, Why, Where e Who, e o 2H, à palavra How e à expressão How Much. Traduzindo: O quê, Quando, Por quê, Onde, Como, Quem e Quanto” (ver fig. 5).

Figura 5 - Matriz 5W2H



Fonte: TELIOS (2018).

Na figura constata-se que cada pergunta está relacionada ao que deve ser realizado dentro do plano de ação, sendo assim fica ainda mais objetivo construir um plano com base nessa ferramenta, pois quando depara-se com uma tarefa, já se tem conhecimento de quem são os responsáveis, prazo, motivo para realizar e até mesmo os valores que serão investidos.

6 2ª UNIDADE DE SEGURANÇA COMUNITÁRIA

As unidades de segurança comunitária (USC) nasceram de uma necessidade da década de 90 por conta do desenvolvimento do Brasil, junto com o desenvolvimento da democracia emergente. Contudo, os primeiros sinais desse segmento no mundo aconteceram nos Estados Unidos e no Canadá, respectivamente (POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 2013). Desde antes dos anos 90, pesquisadores construíram uma série de estudos com propostas para reformular a polícia e promover a implementação de um policiamento comunitário, tentando-se em vários municípios e estados do Brasil, contudo o maior problema era o apoio do governo e da própria polícia (POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 2013).

A implantação do policiamento comunitário só teve mais força quando o policial passou a ser visto de uma forma diferente pela comunidade. Segundo Souza (2009, p. 29) “o policial foi percebido como um elo importante na cadeia das relações sociais e do sentimento de comunidade e de segurança”, e foi a partir dessa característica que iniciou-se reformas dentro da polícia para colocá-los na comunidade. Contudo, as atividades de policiamento comunitário só foram iniciadas com a criação da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), do Plano Nacional de Segurança Pública (PLANASP) e do Fundo Nacional de Segurança Pública, que foram projetos da segurança pública para viabilizar melhor apoio nas comunidades (POLÍCIA MILITAR DA BAHIA, 2013).

Em 2018 foi sancionada a Lei de N. 13.675 de 11 de junho de 2018 que “Institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS)” com o intuito de preservar a ordem pública nos Estados e no Distrito Federal. Além disso, no inciso XIX do artigo 5º comenta-se sobre os programas voltados a comunidades e “na integração das políticas de segurança com as políticas sociais existentes em outros órgãos e entidades não pertencentes ao sistema de segurança pública”, que encaixam-se as USC's.

Mesmo com tantos outros benefícios que uma unidade de segurança comunitária traz, a principal é a prisão de criminosos por meio de ações repressivas, mantendo a ordem e a segurança para a população local. No Estado do Maranhão, a implantação da primeira unidade de segurança comunitária ocorreu no ano de 2012, na Região Metropolitana de São Luís no bairro da Divineia/Vila Luizão. Dois

anos depois foi a vez da segunda unidade de segurança comunitária localizada no Polo Coroadinho (GESPÚBLICA, 2012).

De acordo com Pereira (2014), a primeira tentativa de aproximação entre polícia e comunidade no Polo Coroadinho iniciou-se em 2003, quando a comunidade da Vila São Sebastião construiu um posto policial devido à insegurança que se encontrava o bairro, em decorrência das constantes brigas de gangues que se instalavam na área. Logo no ano seguinte foi construído pela comunidade do Coroadinho, um posto policial na Unidade Mista do bairro, sendo que esse posto funciona até hoje no local.

Somente em 2006 a PMMA inaugurou a 1ª Companhia do 1ª BPM localizada no Polo Coroadinho. A instalação da companhia permitiu uma integração maior da polícia com a comunidade, principalmente através da realização de projetos sociais. No ano de 2012 a companhia foi desativada, porém dois anos depois o projeto das USC's atenderia a demanda da comunidade com a instalação da 2ª USC.

A 2ª Unidade de Segurança Comunitária (USC) da PMMA está localizada no Polo Coroadinho, sendo responsável pelo policiamento em mais de 20 bairros que compreendem a área. Foi instalada na área no ano de 2014 como resultado da filosofia de policiamento comunitário que vinha sendo difundida pela Secretaria de Segurança Pública (SSP/MA), tendo como objetivos não apenas a redução da criminalidade, mas também promover a integração entre polícia e comunidade.

Figura 6 - 2ª USC Polo Coroadinho



Fonte: Blog do Ebnilson (2014).

Criada com o intuito de implementar de maneira efetiva a doutrina do policiamento comunitário na estrutura da PMMA, a 2ª USC ficou encarregada do policiamento na área do Polo Coroadinho, que desde a época da criação da unidade, e até os dias atuais, ainda é uma área que carece de atenção especial por parte dos órgãos do sistema de segurança pública. Assim, visando reduzir os índices de criminalidade e aumentar a presença da polícia naquele polo, o modelo de policiamento comunitário foi escolhido para auxiliar na diminuição dos índices e propiciar a melhoria significativa na qualidade de vida da população que reside naquela região, através da garantia da segurança.

Atualmente a 2ª Unidade de Segurança Comunitária está sob o comando do Major QOPM Raimundo Mulundu Martins Serra Junior, e integra o Comando de Policiamento da Área Metropolitana 3 (CPAM/3).

Está exposto na tabela abaixo a estrutura organizacional da 2ª USC:

Tabela 1 - Estrutura Organizacional da 2ª USC

POSTO	NOME DE GUERRA	FUNÇÃO
MAJ QOPM	SERRA	Cmt da 2ª USC
CAP QOPM	VALÉRIO	Chefe do P1
TEN QOPM	VASCONCELOS	Chefe do P3
TEN QOPM	VITOR	Chefe do P4

Fonte: P/1 2ª USC (2020).

6.1 Criminalidade no Polo Coroadinho

A criminalidade é algo recorrente no Brasil, onde todos os estados e seus municípios convivem com a realidade violenta e insegura, alguns mais que outros. O bairro do Coroadinho, pertencente ao polo, é conhecido pelo índice de criminalidade elevado. Segundo indicadores de violência de crime violento letal intencional (CVLI), o bairro ocupava a 3ª posição no ano de 2017 com dados de utilização de arma de fogo e arma branca (MINISTÉRIO PÚBLICO ESTADO DO MARANHÃO, 2017). Ainda segundo Araujo (2018, online) “a violência está predominando na área do Coroadinho, os moradores vivem com medo, principalmente por ações cometidas por membros de facções”. Dessa forma, observa-se que as intervenções do estado na segurança têm alcançado o bairro, contudo, o problema da violência ainda é real.

O grande índice de criminalidade que o Polo Coroadinho tem apresentado ao longo dos anos é retrato da ausência de investimentos estatais e de uma desigualdade socioeconômica em que encontra-se boa parte da população que ali reside. A quantidade insuficiente de recursos humanos e materiais torna dificultoso o serviço prestado pela 2ª USC, uma vez que há em todo o polo uma forte presença e influência das facções criminosas, e esse combate tem sido hoje uma das tarefas mais difíceis da unidade, já que estas tem exercido forte influência dentro das comunidades.

Com a implantação da 2ª USC, dos anos de 2015 a 2018 o número de homicídios na área diminuiu. Segundo os dados da Secretária de Segurança Pública do Maranhão o ano de 2018 apontou uma redução de 43% em comparação com 2017. Percebe-se que a mudança ocorre de forma sistematizada e progressiva, o que reflete que as ações da polícia são eficientes. Além disso, dados de 2019 revelam que “na 2ª USC, de janeiro a agosto, ocorreram 878 intervenções policiais, resultando em 107 prisões em flagrante e no cumprimento de 19 mandados de prisão em aberto, além de 93 adolescentes apreendidos e 440 pessoas conduzidas a delegacia” (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO MARANHÃO, 2019, online).

6.2 Análise Criminal na 2ª USC

A análise criminal realizada pela 2ª USC baseia-se na produção de estatísticas criminais, que são produzidas a partir do levantamento das ocorrências que acontecem dentro da área de atuação da unidade, onde a partir delas permite-se observar a dinâmica criminal, e assim classificar as áreas de maior incidência, subsidiando dessa forma o planejamento operacional da unidade. Além disso, a produção de estatísticas criminais permite que a sociedade veja a dimensão do trabalho que vem sendo desenvolvido pela unidade.

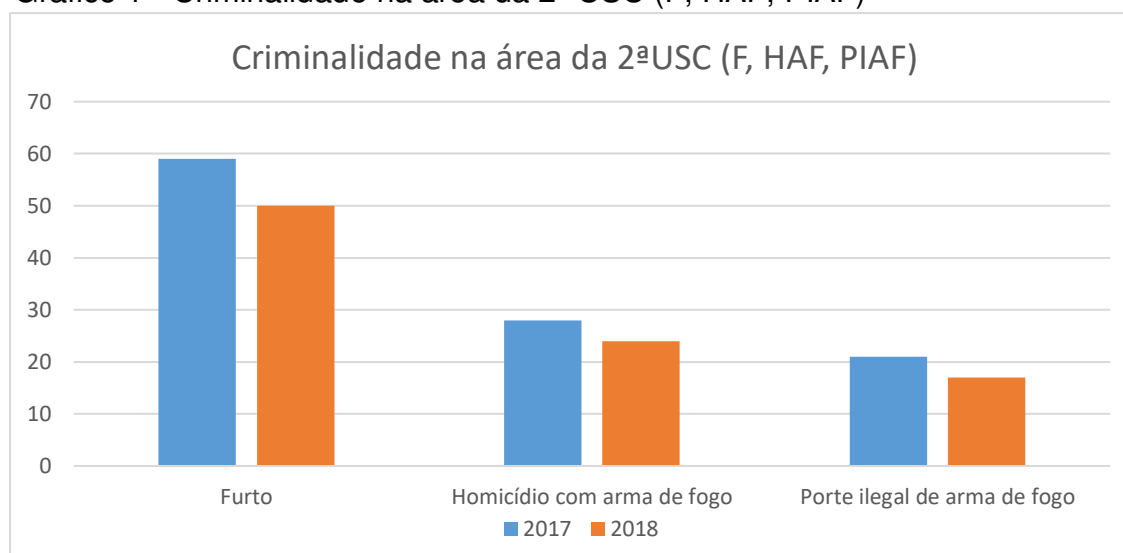
Dentro de uma UPM, a 3ª Seção é responsável de acordo com o RISG (1957) pelo planejamento, instrução e controle operacional, dessa forma cabe ao chefe da seção a função de analista criminal. O Chefe da 3ª Seção organiza todos os dados obtidos acerca da criminalidade dentro da área de atuação da unidade. Para obter essas informações utiliza-se de boletins de ocorrência, relatório de CPU, além de consulta ao banco de dados do CIOPS. Cruzando todas essas informações

é possível que sejam produzidas estatísticas criminais, bem como o mapeamento criminal, permitindo que se monitore a criminalidade dentro de uma área geográfica.

Ao se realizar um trabalho comparativo com base em estatísticas criminais o analista criminal consegue obter informações acerca do comportamento do crime dentro da área de atuação da unidade, em um determinado período, e assim auxiliar o comandante na produção do planejamento operacional. Nesse processo de análise criminal realizado pela unidade, as estatísticas devem deixar de ser apenas números e passar a ter um significado, sendo essa uma das principais tarefas do analista criminal.

O gráfico abaixo mostra um comparativo das ocorrências de furto, homicídio com arma de fogo e porte ilegal de arma de fogo entre os anos de 2017 e 2018 na área da 2ª USC, permitindo-se observar o comportamento desses crimes ao longo dos anos mencionados.

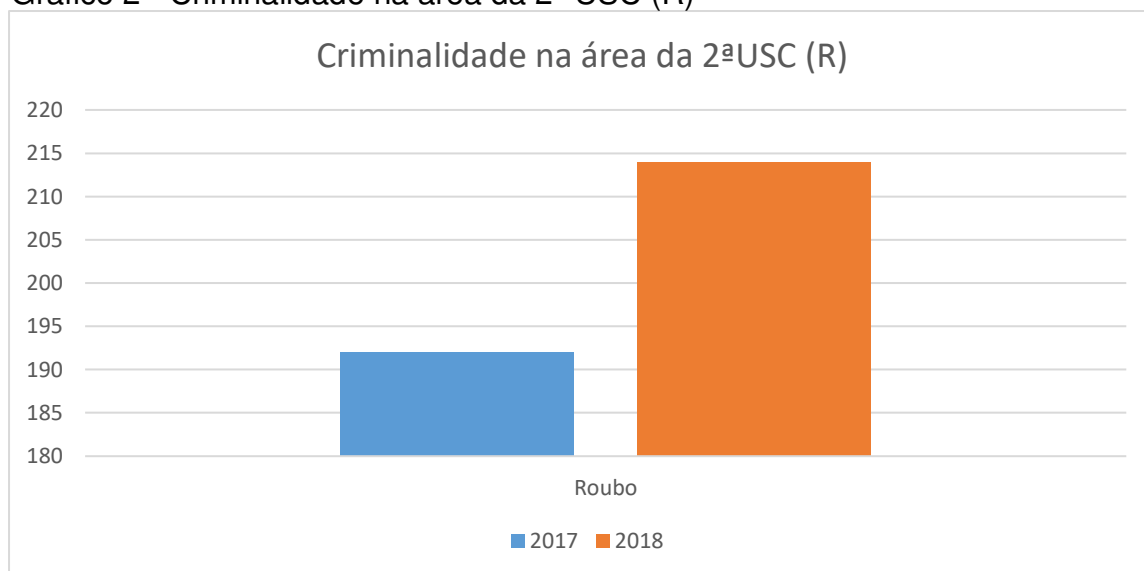
Gráfico 1 - Criminalidade na área da 2ª USC (F, HAF, PIAF)



Fonte: Adaptado do CIOPS (2020).

Ao analisar o gráfico, percebe-se que houve uma redução nas ocorrências de furto, homicídio com arma de fogo e porte ilegal de arma de fogo entre os anos de 2017 e 2018. As hipóteses que explicam essa variação devem ser formuladas pelo analista criminal, para que se tenha conhecimento das ações que vem sendo realizadas e que permitiram uma redução dessas ocorrências. Um comparativo realizado no mesmo período na área da 2ª USC mostra que o crime de roubo já apresenta um comportamento diferente de um ano para o outro, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 2 - Criminalidade na área da 2ª USC (R)

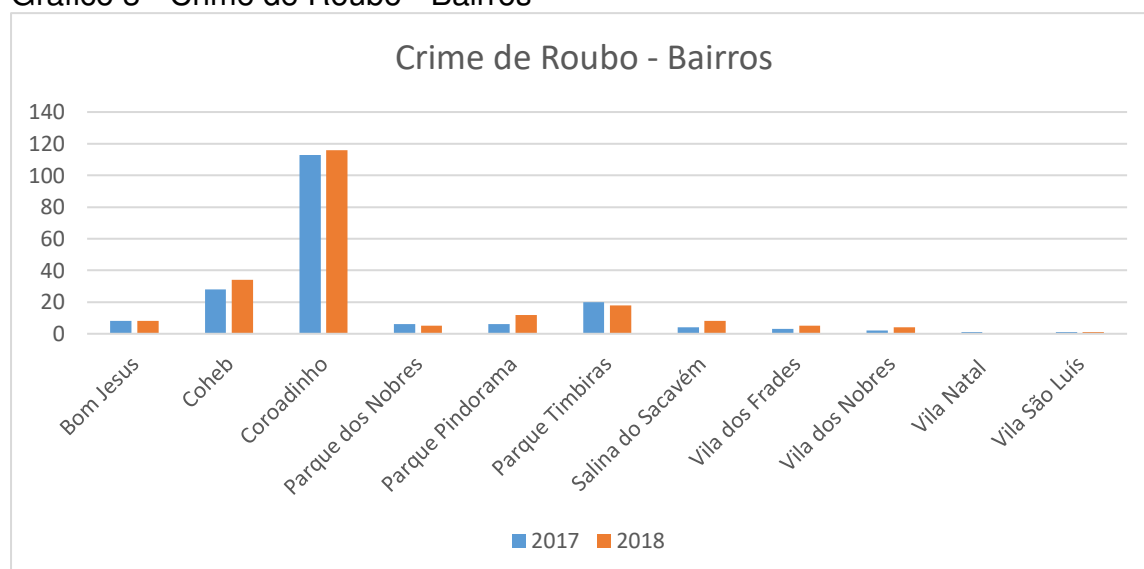


Fonte: Adaptado do CIOPS (2020).

Ao observar a variação na incidência do crime de roubo, percebe-se que houve um aumento desta modalidade criminosa. Dessa forma, o analista criminal precisa buscar o máximo de informações a respeito dessa situação, a exemplo o bairro de maior incidência, horário, mês, etc. Todas essas informações vão permitir que este formule hipóteses, e dessa forma auxilie o comandante da unidade no planejamento de ações que busquem reduzir este índice criminal.

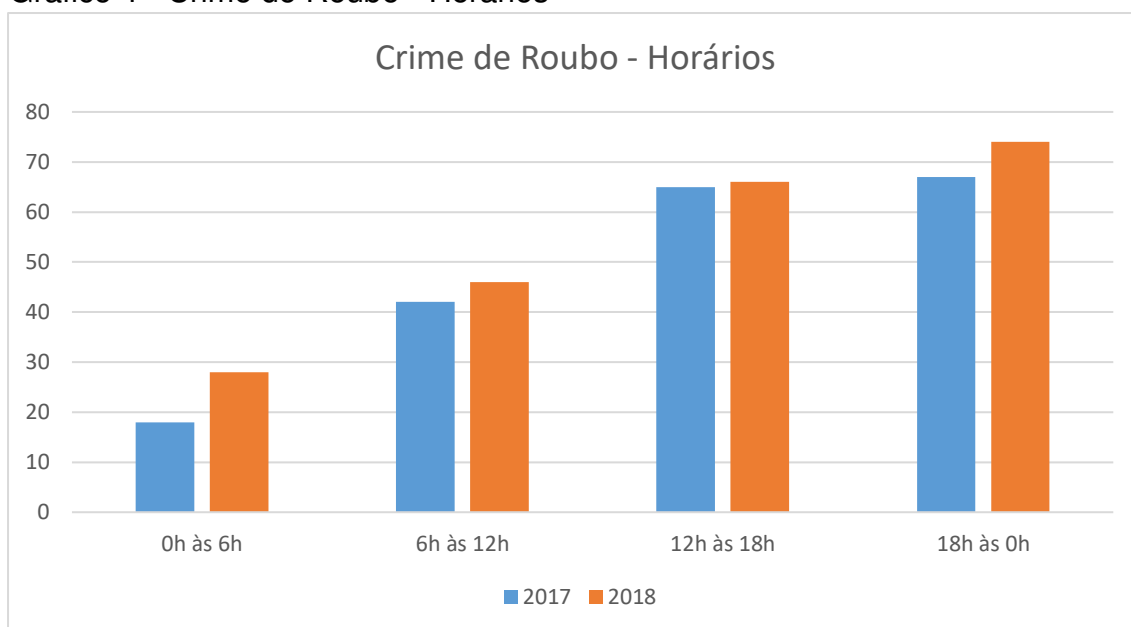
Os gráficos abaixo mostram uma análise comparativa do crime de roubo, relacionando os bairros, meses e horários entre os anos de 2017 e 2018, permitindo que se observe as variações apresentadas.

Gráfico 3 - Crime de Roubo - Bairros



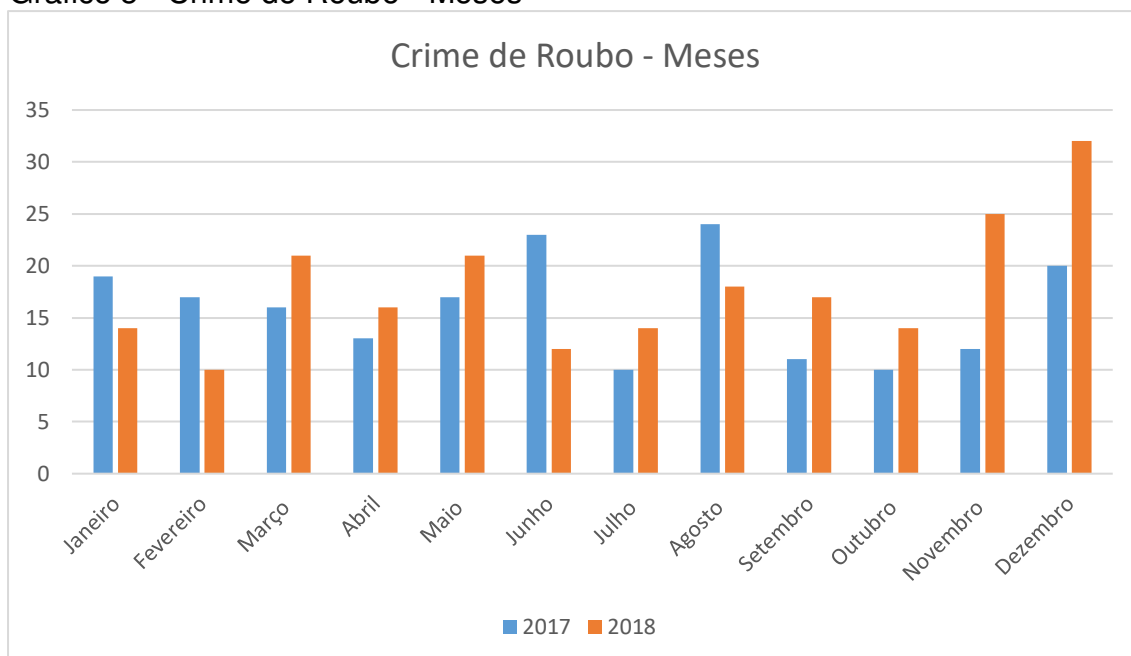
Fonte: Adaptado do CIOPS (2020).

Gráfico 4 - Crime de Roubo - Horários



Fonte: Adaptado do CIOPS (2020).

Gráfico 5 - Crime de Roubo - Meses



Fonte: Adaptado do CIOPS (2020).

O bairro de maior incidência do crime de roubo nos dois anos relacionados foi o bairro do Coroadinho, assim como o horário de maior incidência foi entre 18h e 0h nos anos mencionados. A alteração que houve foi nos meses com maior incidência, enquanto que em 2017 o mês de maior incidência foi o mês de agosto, no ano de 2018 foi o mês de dezembro. As causas para essa variação, bem como o porquê de um bairro acontecer mais roubos que outro ou mesmo um horário

acontecer mais que em outro horário são situações que devem ser analisadas pelo analista criminal da unidade, buscando formular hipóteses para estes eventos.

Através dessa análise realizada é possível desenvolver estratégias que estejam direcionadas para as causas dessa variação da modalidade criminosa roubo, sendo que todas as estratégias formuladas serão transcritas para o planejamento operacional da unidade. Dentre as estratégias que podem ser citadas a serem realizadas após a análise demonstrada está o deslocamento das viaturas para os locais de grande incidência criminal, de acordo com os horários de maior ocorrência.

Ressalta-se dessa forma que o processo de análise criminal desenvolvido pela 2ª USC, através da coleta e análise de dados, deve detectar padrões de criminalidade dentro da área bem como elaborar o perfil de suspeitos, e posteriormente ser utilizado pelo comandante da unidade para a confecção do planejamento operacional, formulando estratégias que estejam direcionadas para a redução da criminalidade na área do Polo Coroadinho.

6.3 Documentos utilizados para o Planejamento Operacional

Vários documentos permitem descrever a rotina operacional dentro de uma UPM, porém dois merecem destaque: O plano de operação e o cartão-programa.

Dentro de um plano de operação, o comandante da unidade junto com o chefe da 3ª Seção planejam todo o desenvolvimento de uma operação militar, desde o efetivo disponível, a logística, o horário e o local onde esta será realizada. A confecção deste plano de operação deve ser baseada na análise criminal conforme demonstrada anteriormente, de modo que permita o direcionamento dos esforços policiais ao problema apresentado.

Já o cartão-programa é um documento onde o comandante da unidade repassa a cada viatura, descrevendo toda a rota que esta deve realizar, relacionando o horário, local e dia da semana. A elaboração do cartão-programa deve ser baseada na análise criminal da unidade, observando os locais, horários e dias de maior incidência dentro da área. Durante o processo de confecção do cartão programa, o chefe da 3ª Seção deve direcionar as viaturas de acordo com a incidência criminal observada no processo de análise.

7 METODOLOGIA

A metodologia científica é considerada como um conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente, na investigação dos fatos ou na procura de uma verdade. Além disso, o método científico pode ser considerado um estudo organizado e fundamentado dos métodos utilizados nas ciências.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14)

A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Dessa forma, o estudo trata de uma pesquisa descritiva que tem como finalidade realizar além da análise, também o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem muita intervenção do pesquisador. Contudo, Gil (2008, p. 25) menciona que “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Sendo assim o local de realização da pesquisa foi a 2ª Unidade de Segurança Comunitária (USC) da Polícia Militar do Maranhão, tendo como população os policiais lotados na unidade.

A abordagem é de caráter qualitativo, focado na importância da análise criminal para o planejamento operacional. Para tanto, Godoy (1995, p. 22) comenta que “o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”. Desse modo, diversos tipos de dados são coletados e também analisados para que se possa entender a dinâmica do fenômeno.

Além disso, utilizou-se também a abordagem quantitativa através da pesquisa de campo, onde foi possível coletar informações com dados numéricos que puderam conduzir um resultado mais transparente sobre a realização da análise criminal na 2ª USC, sendo o resultado dessa pesquisa descrito através de gráficos. Godoy (1995, p. 22) expõe ainda que “partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação, o estudo quantitativo pode, no entanto, ser conduzido através de diferentes caminhos”. A pesquisa foi desenvolvida a partir de

uma pesquisa de campo, com o objetivo de entender o fenômeno da análise criminal e sua utilização no planejamento operacional, dentro do cenário da 2ª USC.

Quantos aos procedimentos foi escolhido o bibliográfico e documental, sendo realizada uma extensa revisão em livros, artigos científicos, dissertações, TCCs, e outros materiais disponibilizados na internet. Além da revisão bibliográfica e documental, o estudo fez uma consulta ao banco de dados da SSP/MA para obter informações acerca da criminalidade na área do Polo Coroadinho.

Após a escolha do tema foram realizadas coletas de dados sistematizadas e o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão para a seleção dos materiais adequados. Sendo assim, foi realizada pesquisas através das bases de dados virtuais como Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) no mês de janeiro do ano de 2020.

Assim, a partir das palavras-chaves foi possível selecionar aproximadamente 40 estudos entre artigos, monografias e dissertações. No entanto, foram criados alguns critérios de inclusão e de exclusão baseados nos objetivos propostos para obtenção de resultados. Foram excluídos da pesquisa estudos que não se adequaram ao tema proposto, que foram realizados no período anterior a 1999, que não possuíam referencial científico ou estavam incompletos, como apostilas ou textos inacabados, que estavam escritos em língua estrangeira e que foram realizados fora do Brasil.

Foram incluídos na pesquisa os trabalhos que atendiam ao tema proposto, com data de publicação no período de 2000, estavam completos com referência científica e escritos em língua portuguesa. Assim, foram selecionados cerca de 20 estudos para a produção de resultados e discussão, servindo de embasamento científico com informações que são relevantes sobre o tema.

Como já mencionado, todos os dados encontrados na pesquisa de campo foram organizados em uma tabela e posteriormente descritos no resultado da pesquisa sendo expostos através de gráficos, onde as informações foram analisadas conforme cada objetivo do estudo estabelecido, a fim de relacionar as informações encontradas e realizar discussão sobre o tema proposto. Segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 43) “a pesquisa documental engloba todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica”.

O estudo contou com uma aplicação de questionários com os militares que servem na 2ª USC, a fim de compreender a utilização da análise criminal, bem como a sua utilização no desenvolvimento do planejamento operacional da unidade, onde contou com uma amostra de 30 militares.

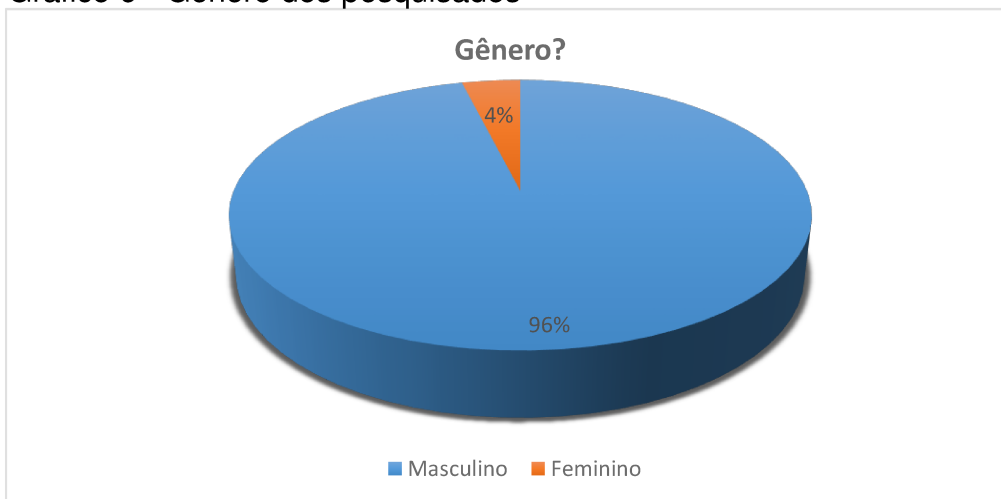
Para analisar o funcionamento da análise criminal da unidade foi aplicado também uma entrevista com perguntas abertas ao Comandante da 2ª USC. Essa entrevista permitiu descrever acerca da utilização da análise criminal no planejamento operacional da unidade. Sendo assim, esses dados são parte de um estudo de caso, que segundo Triviños (1987, p. 55) “define estudo de caso como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Tendo como objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade”.

8 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão expostos os resultados obtidos através de questionários aplicados aos policiais militares da 2ª USC, bem como análise da entrevista feita com o comandante da unidade. Os questionários e entrevistas aplicados tiveram o objetivo de subsidiar a pesquisa através de informações *in loco* acerca da utilização da análise criminal dentro da unidade, como esta auxilia no planejamento operacional da unidade, e outras informações que complementam o estudo.

Sendo assim, durante o período de 01 a 12 de março de 2020, foi realizada a aplicação do questionário para 30 pessoas de ambos os sexos. O questionário foi composto por 8 perguntas fechadas, que segundo Santos (2000) se caracteriza por constituir questões que podem ou não ter várias respostas. O gráfico 6 constitui-se de identificar o gênero dos pesquisados.

Gráfico 6 - Gênero dos pesquisados



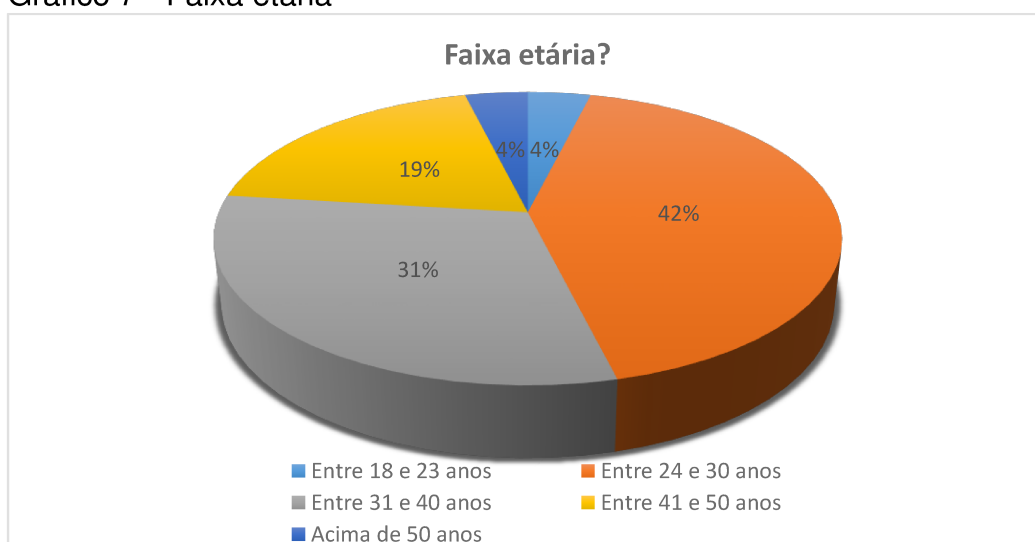
Fonte: Elaboração própria (2020).

Observa-se através do gráfico que 96% dos participantes da pesquisa são do gênero masculino e apenas 4% do gênero feminino, isso demonstra que mesmo com a mudança estrutural do trabalho policial para as mulheres, a participação na parte ostensiva ainda é um dilema. A pesquisa foi aplicada durante as passagens de serviço, portanto a amostra pesquisada foi em sua maioria militares que atuam em viaturas, o que mostra que poucas mulheres da unidade trabalham na atividade de rua em patrulhamento. Sendo assim, considera-se ainda nos dias de hoje

pressupostos culturais que podem prejudicar a atuação da mulher em atividades mais intensas.

O gráfico 7 analisa a faixa etária dos entrevistados, permitindo observar se as ações desenvolvidas na unidade estão relacionadas a militares mais novos ou mais experientes, pois essa informação pode modificar as tomadas de decisões, e de acordo com Abib (2010, p. 74) “o processo de tomada de decisões constitui importante aspecto da atividade de gerenciamento”.

Gráfico 7 - Faixa etária



Fonte: Elaboração própria (2020).

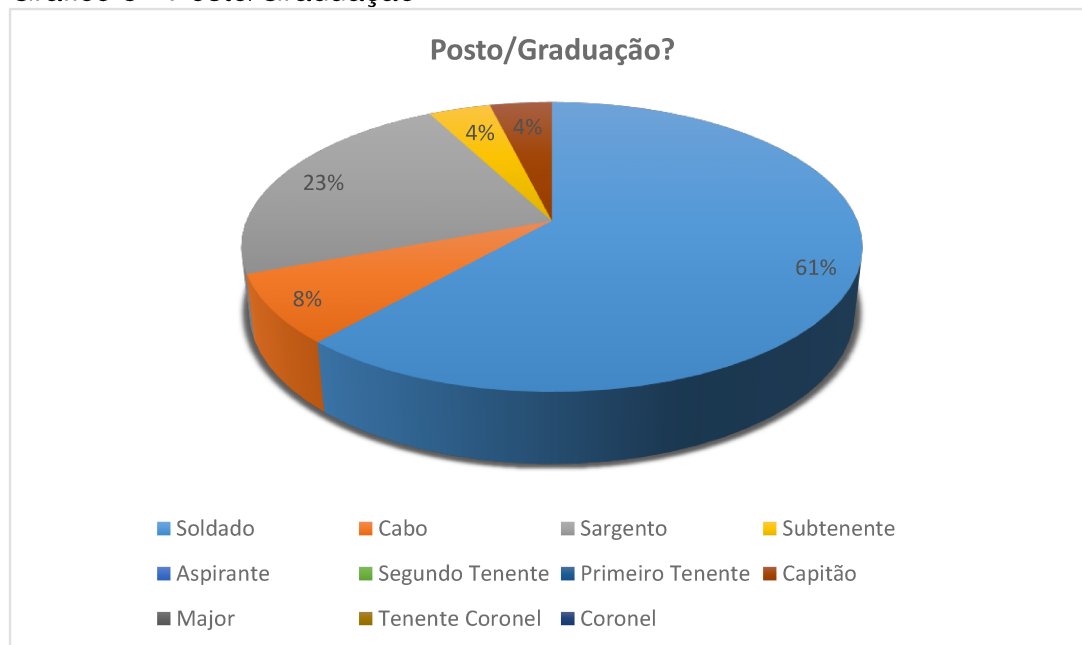
Com relação à faixa etária dos militares, 4% apresentam entre 18 e 23 anos, 42% entre 24 e 30 anos, 31% entre 31 e 40 anos, 19% entre 41 e 50 anos e 4% possuem acima de 50 anos. Esses dados permitem observar que a tropa da unidade é bastante jovem, reflexo dos concursos recentes que foram feitos onde ingressaram muitos jovens.

Além disso, é possível identificar um grupo bem diversificado quanto à troca de experiências. Isso é importante para a unidade e traz equilíbrio nas ações estratégicas tomadas pela equipe, visto que o grupo mais jovem está em contato frequente com novas tendências e tecnologias, quanto que o grupo mais experiente possui vivências importantes para agregar as atividades da unidade.

O gráfico 8 descreve o posto e graduação de cada entrevistado. Essa pesquisa é relevante para compreender o nível de hierarquia na 2ª USC. Segundo Thomazi (2008, p. 11) a hierarquia e a disciplina “são princípios constitucionais que constituem a base das organizações militares, condensando valores como o respeito

à dignidade da pessoa humana, o patriotismo, o civismo, o profissionalismo, a lealdade, a constância, a verdade, a honra, a honestidade e a coragem”, ou seja, a partir dessa pergunta é possível saber como funciona a gestão e o comportamento na unidade.

Gráfico 8 - Posto/Graduação



Fonte: Elaboração própria (2020).

A amostra pesquisada é composta por 61% de soldados, 8% de cabos, 23% de sargentos, 4% de subtenentes e 4% de capitães. Percebe-se que a maior parte da amostra é composta por soldados, o que se deve ao fator mencionado anteriormente quando observado a faixa etária. São militares oriundos dos últimos concursos que houveram no Estado, e que em sua maioria na unidade trabalham no serviço de rua.

O gráfico 9 traz o questionamento sobre as estatísticas criminais, onde através desse assunto buscou compreender a percepção dos militares acerca da utilização das estatísticas criminais desenvolvidas pela 3ª Seção no planejamento operacional da unidade. Segundo Azevedo et al. (2011) o uso dos dados criminais no planejamento da atividade policial é extremamente importante, pois envolve diversas informações que podem ser de natureza sigilosa, estrutural e sociodemográfica, contribuindo assim para a organização das operações e orientação do policiamento. Além disso, os dados estatísticos podem ainda trazer inúmeras inovações para a área policial, como por exemplo, a técnica de gestão

baseada em metas, que visa utilizar o conhecimento obtido por meio dos dados para descrever seus novos objetivos, bem como o uso de novas tecnologias para melhorar a atuação na segurança.

Gráfico 9 - Utilização das estatísticas criminais



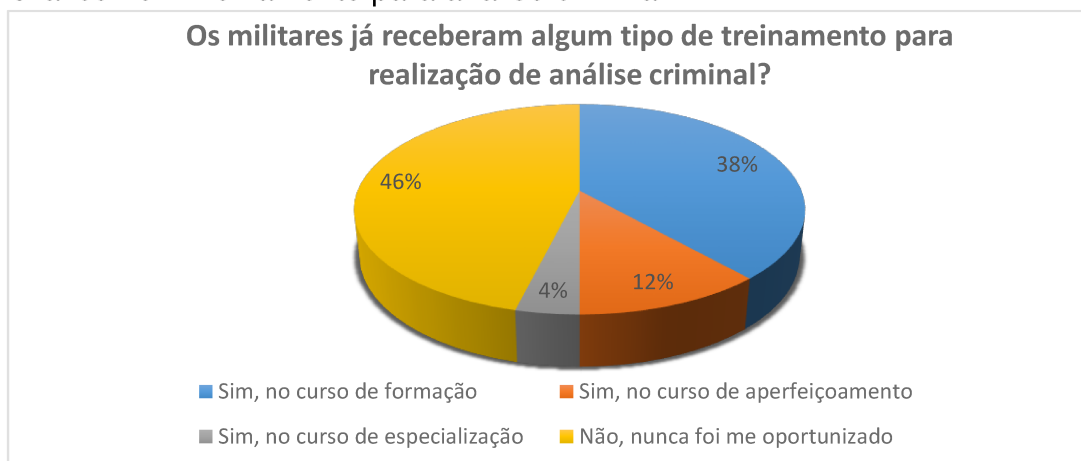
Fonte: Elaboração própria (2020).

De acordo com o gráfico 96% dos militares responderam que as estatísticas criminais produzidas pela 3ª Seção têm sido utilizadas para o planejamento de operações da unidade, e apenas 4% responderam que não tem sido utilizada. Observa-se que a maior parte dos militares consegue ter a percepção da utilização da estatística criminal durante o planejamento operacional, que reflete no direcionamento da tropa aos locais de grande incidência criminal.

Contudo, aos que responderam negativamente ao questionamento, pode ser pelo fato de não ter claramente definido o papel da estatística criminal, bem como o significado dela para o planejamento em operações policiais e por isso não consegue visualizar a utilização desse instrumento pela seção.

Já o gráfico 10 faz menção ao treinamento para a análise criminal. Considera-se importante essa análise, pois o treinamento é uma parte importante para entender o conhecimento dos militares acerca das ferramentas e instrumentos que norteiam a atividade de análise criminal. Dentro da PMMA, o treinamento para utilização das ferramentas de análise criminal tem sido um dos problemas para as unidades, uma vez que não tem sido oferecido durante os cursos de formação, aperfeiçoamento ou especialização a disciplina de análise criminal. Portanto, nesses cursos os militares têm acesso a um conhecimento superficial do processo de análise criminal, em disciplinas como criminologia, sociologia do crime e da violência, por exemplo.

Gráfico 10 - Treinamento para análise criminal



Fonte: Elaboração própria (2020).

Ao responder o questionário 46% dos agentes responderam que “nunca foi oportunizado” treinamento para realização de análise criminal, quanto que 38% receberam treinamento durante a formação, 12% receberam no curso de aperfeiçoamento, e 4% no curso de especialização. Pelos dados obtidos, a maior parte dos agentes recebeu treinamento para a utilização do instrumento em algum momento da carreira policial. Ressalta-se que o treinamento pode ser considerado um processo importante, pois se constitui de etapas nas quais as pessoas têm a oportunidade de reciclar ou adquirir novos conhecimentos, competências e habilidades relacionados à execução de tarefas dentro da organização em um curto período de tempo, otimizando o trabalho (MARRAS, 2011).

Contudo, como mencionado, o conhecimento de análise criminal que os militares recebem nesses cursos é bastante restrito, necessitando dentro da PMMA de um treinamento próprio para a realização da análise criminal, onde sejam repassados conhecimentos técnicos acerca da utilização das ferramentas de análise criminal que auxiliem no monitoramento da criminalidade, e que permitam a observação da dinâmica criminal dentro de uma área geográfica.

No gráfico 11 obteve-se o seguinte questionamento: O estudo da dinâmica criminal favorece o planejamento operacional da unidade? Considera-se que a dinâmica criminal seja um dos fatores de “termômetro” da área, que consegue identificar os locais mais propensos a ações violentas e delituosas, dessa forma buscou-se observar a percepção dos militares sobre a importância do estudo da dinâmica criminal para o planejamento operacional.

Gráfico 11 - Dinâmica criminal e planejamento operacional

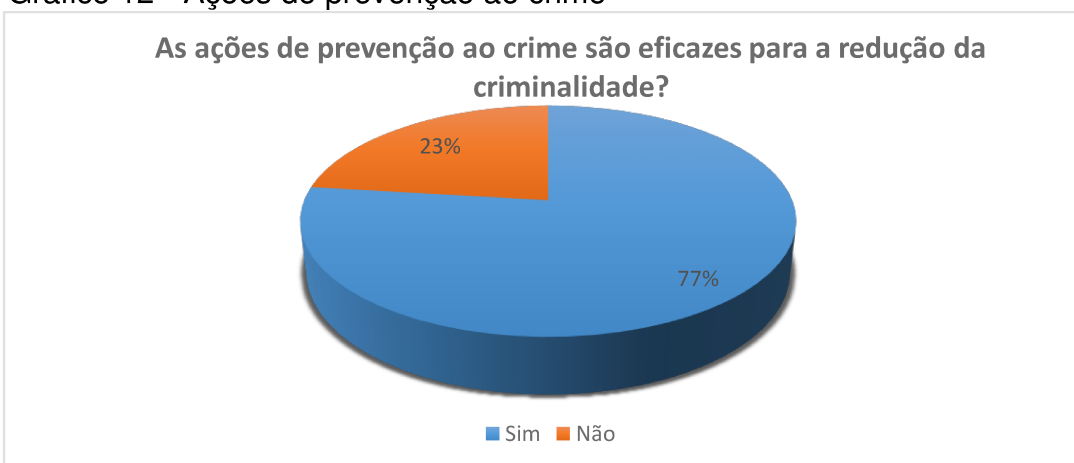


Fonte: Elaboração própria (2020).

De acordo com a resposta dos entrevistados 96%, concordam que a dinâmica criminal favorece o planejamento operacional da unidade. Logo, entende-se que os agentes da 2ª USC enxergam a importância de estudar os locais mais afetados pela criminalidade e analisar as informações estatísticas para realização do planejamento operacional. Dessa forma, Verdi (2009, p. 1) corrobora afirmando que é “fundamental verificar as diversas vertentes acerca do aspecto criminal, bem como, analisar as mudanças na dinâmica do crime em relação”.

O gráfico 12 traz a discussão sobre as ações de prevenção do crime e a redução da criminalidade. Nessa questão, o pesquisador investigou se os militares reconhecem a eficácia das ações preventivas para a redução da criminalidade.

Gráfico 12 - Ações de prevenção ao crime



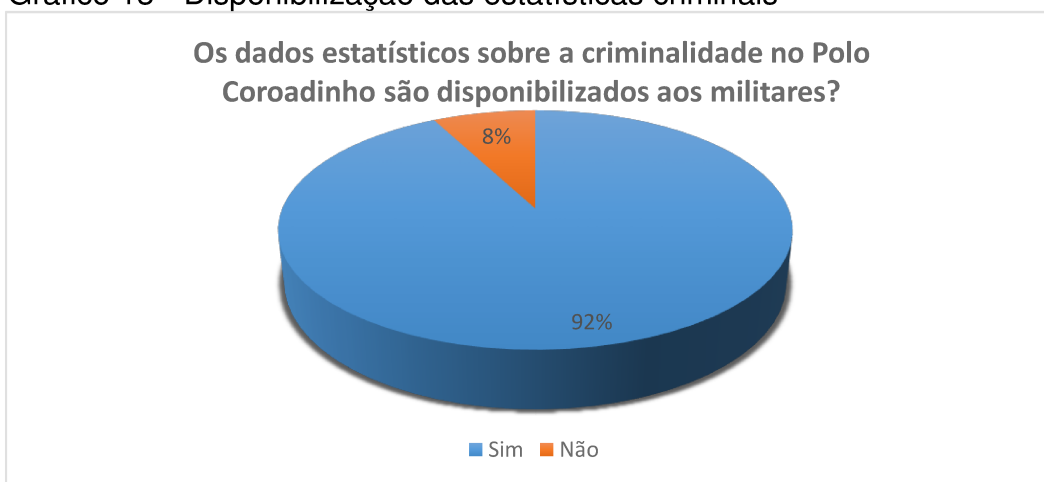
Fonte: Elaboração própria (2020).

De acordo com as respostas, 77% dos entrevistados responderam que conseguem identificar a eficácia das ações preventivas na redução da criminalidade.

A prevenção é uma atividade da força militar que atua justamente para evitar que crimes e ações violentas venham acometer a sociedade, dessa forma, é visto que na prática o resultado das ações é satisfatório, principalmente em bairros que possuem alto índice de criminalidade.

No gráfico 13 buscou-se verificar se a unidade disponibiliza aos militares dados estatísticos da criminalidade que ocorre dentro do Polo Coroadinho. Saber se há essa disponibilização é importante para traçar uma análise sobre a prática da análise criminal pela unidade.

Gráfico 13 - Disponibilização das estatísticas criminais



Fonte: Elaboração própria (2020).

De acordo com o gráfico, 92% dos entrevistados recebem dados estatísticos sobre acontecimento de crimes no Polo Coroadinho. Essa informação revela que a postura dos gestores policiais da unidade é de garantir aos agentes informações suficientes para que possam intensificar suas ações operacionais de forma correta. Segundo Siqueira e Neves (2018, online) os dados estatísticos “são importantes para o aspecto preventivo essencialmente, porque revela os pontos de maior incidência criminal e o tipo de crime em determinada área, que serve de dados para o planejamento ostensivo e para atuação policial”.

Percebe-se que a 2ª USC tem agentes preparados para utilização da análise criminal no planejamento operacional, bem como julgam extremamente importante utilizar esse instrumento para que as atividades e objetivos sejam delimitados com precisão e sejam assertivos, principalmente na diminuição do crime e na prisão dos autores.

8.1 Entrevista com Comandante da 2ª USC

A entrevista com o Comandante da 2ª USC foi realizada com a finalidade de coletar informações sobre o planejamento operacional da unidade e a utilização da análise criminal nesse processo. Durante a entrevista foram realizadas algumas perguntas que trataram sobre o conhecimento e utilização das ferramentas de análise mencionadas no estudo, como é realizada a análise criminal dentro da unidade, além da metodologia empregada para o planejamento operacional.

O primeiro questionamento foi para entender se o Comandante obtinha conhecimento sobre as ferramentas de análise, sendo elas o Diagrama de Ishikawa, Matriz 5W2H e Matriz GUT. A resposta obtida foi “Sim. Conheço as 3 ferramentas”, ou seja, percebe-se que ao conhecer as ferramentas ele está preparado para analisar seus resultados operacionais de forma sistemática e montar melhores estratégias dentro da unidade, onde segundo Azevedo et al. (2011, p.13) “o mapeamento da criminalidade passou a ser a referência para a eficácia de um comandante de polícia”. Além disso, considera-se importante aperfeiçoar-se no conhecimento de outras ferramentas para conseguir agir através delas quando preciso.

A segunda questão analisou se algumas das ferramentas (Diagrama Ishikawa, GUT ou 5W2H) são ou foram utilizadas na 2ª USC. O entrevistado respondeu que a mais utilizada é a matriz SWOT, pois ela analisa os pontos fracos, oportunidades, pontos fortes e consegue assim mostrar o cenário atual do local, visando melhorar o planejamento estratégico bem como o operacional.

Já a terceira questão buscou compreender como a 2ª USC realiza a análise criminal. Segundo o entrevistado “Trabalha-se com dados coletados nas ocorrências, levantamento de inteligência e interação comunitária”. Os dados das ocorrências são importantes para entender melhor sobre a área e quais crimes acometem o local com maior intensidade, bem como identificar quem são as vítimas e os criminosos. O levantamento de inteligência “busca uma perspectiva diferenciada, baseada na análise de dados, na obtenção de informação e geração de inteligência, a fim de instruir a tomada de decisão por parte dos gestores das organizações policiais”. Contudo, não pode ser implantado de forma eficiente se não houver um treinamento voltado aos gestores, para que possam entender melhor sobre as informações e análises apresentadas. Sendo assim, “o incremento da

capacidade técnica dos analistas criminais é essencial nesse processo, visto que informação depende de interpretação” (AZEVEDO et al., 2011, p.13).

A quarta questão analisou sobre a seguinte perspectiva: através de que informações são desenvolvidas as operações na 2ª USC? Segundo o entrevistado são realizados “levantamentos do serviço de inteligência, dinâmica dos crimes, histórico de confrontos, identificação de área e dos autores dos delitos”, como já comentado na questão anterior.

No questionamento cinco, o pesquisador quis compreender se na 2ª USC é realizado algum tipo de ação de prevenção ao crime. A prevenção criminal é ainda a melhor forma de assegurar a sociedade contra os ataques de criminosos, manter o controle e o direito de ir e vir. Sendo assim, o entrevistado respondeu que na 2ª USC “Já houve um contato maior com as escolas e órgãos da área, mas devido à sensação de insegurança houve o afastamento natural dos agentes”. Nessa questão analisa-se que mesmo com todo trabalho operacional e ostensivo da polícia, a área ainda possui características de insegurança, tanto para a comunidade quanto para os agentes, o que faz com que as ações de prevenção criminal que promovem um contato mais próximo entre polícia e comunidade não tenham tanto êxito. É importante repensar o planejamento estratégico para contemplar essa tarefa, que como já mencionado é essencial para minimizar os impactos criminais na região.

Na última questão buscou entender se a análise criminal com base nas ferramentas (Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT e Matriz 5W2H) de análise são importantes para promover a unidade uma melhor prestação de serviço. Segundo o entrevistado “com certeza sim, em razão da otimização dos meios disponíveis, utilização correta dos policiais militares na prevenção e repressão aos crimes, colocando os meios na hora, local e evento certo”.

A compreensão da dinâmica criminal dentro da área de atuação da unidade permite o desenvolvimento de ações direcionadas, utilizando os meios disponíveis de forma eficaz. Dessa forma, percebe-se a importância que a análise criminal tem para o planejamento operacional da unidade, garantindo que as ações desenvolvidas utilizem os meios da forma correta, e estejam direcionados para os problemas que existem dentro da comunidade do Polo Coroadinho.

Através da entrevista realizada com o Comandante da 2ª USC pode se compreender o processo de análise criminal realizado pela unidade, e sua utilização durante o planejamento operacional. Segundo o entrevistado, o processo de análise

criminal da unidade baseia-se no levantamento das ocorrências que acontecem dentro da área, que posteriormente é utilizado para o direcionamento das viaturas para esses locais.

Contudo, como já mencionado no estudo, o processo de análise criminal busca além de levantar informações criminais em termos estatísticos, compreender o comportamento criminal dentro da área. Dessa forma, além do levantamento das ocorrências, é preciso realizar um estudo da dinâmica criminal da área através da formulação de hipóteses que expliquem as causas desses crimes, e que irão permitir o desenvolvimento de estratégias preventivas para o combate à criminalidade. As ferramentas de análise já apresentadas, mostram-se como uma excelente alternativa nesse processo, e o próximo capítulo descreve uma proposta de utilização dessas no processo de análise criminal, auxiliando no planejamento operacional da unidade.

9 PROPOSTA PARA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE NO CONTEXTO CRIMINAL

A atividade criminal no Brasil tem crescido drasticamente, ora seja pelo aumento da desigualdade social, ora por motivações emocionais. As ações governamentais buscam minimizar os efeitos da violência na sociedade através de ações e políticas voltadas a segurança pública. Contudo, como já mencionado anteriormente algumas ferramentas são necessárias para auxiliar os profissionais na identificação das zonas mais propícias ao crime, como também as regiões com mais problemas sociais que podem evidenciar um aumento no número de ocorrências policiais.

A vista disso, o mais importante em um trabalho policial é obter a transparência e a credibilidade com a sociedade. Dessa forma, o uso de tecnologias para analisar as ações criminosas faz-se extremamente importante. Sendo assim, fez-se uma proposta para a 2ª USC para contribuir com a análise criminal do setor e melhorar as atividades operacionais, incluindo o planejamento.

A ideia de utilização das ferramentas de análise em um contexto criminal está diretamente relacionada ao processo de policiamento orientado ao problema difundido dentro do modelo de policiamento comunitário. No modelo de policiamento direcionado ao problema há uma utilização de forma sistemática das informações obtidas pela análise criminal, e objetiva não apenas agir de forma reativa a criminalidade, mas principalmente desenvolver ações preventivas, rompendo dessa forma com o modelo tradicional de policiamento.

A ação policial atualmente é direcionada muita das vezes para a resolução de ocorrências de forma reativa, ou seja, após receber uma chamada, onde as ocorrências geralmente são repetitivas, envolvendo os mesmos autores, mesmos locais e até as mesmas vítimas. Essa situação demonstra a falta do processo de análise criminal e principalmente a falha no monitoramento da criminalidade, facilitando dessa forma a ação criminosa.

As ações de análise criminal desenvolvidas pela 2ª USC através do levantamento das ocorrências, que permitem observar a dinâmica criminal dentro da área de atuação da unidade, precisam além de permitir o monitoramento da criminalidade, identificar as causas para o cometimento desses crimes. Essas ações irão permitir um desenvolvimento de ações preventivas que promovam dentro da

comunidade uma maior integração com a polícia, e que promovam uma redução da criminalidade.

Ao se fazer um comparativo, observando-se as estatísticas criminais dentro da unidade, percebe-se que existem localidades onde há uma grande incidência criminal, o que é facilmente visualizado com o auxílio de mapas de calor. Portanto, no processo de planejamento operacional é necessário identificar essas áreas de grande incidência criminal, e após isso levantar informações acerca da criminalidade naquela área.

Seguindo as etapas do planejamento operacional mencionadas no estudo, a atividade de planejar inicia-se a partir da coleta de dados. Na 2ª USC essa coleta pode ser realizada por meio de consulta ao banco de dados da unidade, ou mesmo do CIOPS, buscando informações como a estática criminal e a localização desses crimes que acontecem dentro da área de atuação da unidade.

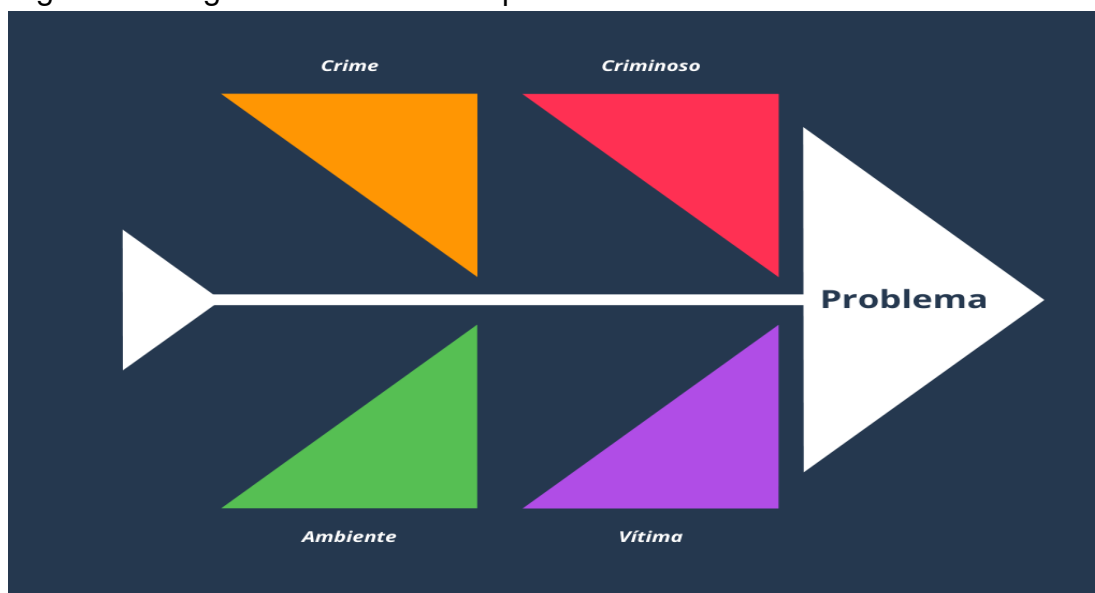
Nesse processo busca-se responder perguntas como “o que?”, “onde?” “quando?”, acerca da criminalidade, com o objetivo de identificar a natureza das ocorrências, a localização e o horário em que aconteceram, respectivamente. É possível ainda a utilização de informações de policiais da unidade, obtidas através de operações do setor de inteligência. Diante disso, percebe-se que dentro da 3ª Seção deve haver um armazenamento de dados criminais de forma precisa, de fácil acesso aos operadores e que forneçam o máximo de informações acerca da criminalidade dentro da área de atuação da unidade.

Após realizada a identificação da dinâmica criminal é necessário analisar o problema encontrado que apresenta uma maior concentração dentro da área, de modo a levantar informações e entender o motivo pelo qual o problema tem se apresentado naquela localidade identificada. Essa análise precisa responder algumas perguntas como “por quê?”, “quem?”, “como?”. Esse tipo de análise é conhecida como análise criminal qualitativa. No processo de análise a simples consulta ao banco de dados não é suficiente, busca-se agora entender o comportamento do criminoso, seu *modus operandi*.

Posteriormente, são formuladas hipóteses que vão tentar explicar a relação entre o crime, criminoso, o ambiente e a vítima, que irão permitir o desenvolvimento de ações direcionadas às causas encontradas. Essa análise é feita pelo analista criminal, auxiliado pela sua equipe, onde o conhecimento da área e da sociedade que ali reside é fundamental nesse momento.

Desse modo, para a formulação de hipóteses pode-se utilizar a ferramenta Diagrama de Ishikawa nesse processo de análise, utilizando como fatores potenciais o crime, criminoso, ambiente e a vítima. A partir disso, se estabelecem hipóteses que relacionam as possíveis causas para o problema, como mostra a figura abaixo.

Figura 7 - Diagrama de Ishikawa Aplicado



Fonte: Elaboração própria (2020).

A utilização do Diagrama de Ishikawa permite uma análise e formulação de hipóteses de forma organizada, onde pode-se observar as causas relacionadas a cada um dos fatores e assim entender a relação dessa causa com o problema apresentado. Após realizado esse processo de formulação de hipóteses, utiliza-se a Matriz GUT para determinar qual será a primeira causa a ser oferecida resposta.

Tabela 2 - Matriz GUT Aplicado

Causas	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
Causa 1				
Causa 2				
Causa 3				
Causa 4				

Fonte: Elaboração própria (2020).

A ideia de priorização de uma das causas encontradas é devido a capacidade de oferecer respostas que a unidade possa apresentar. Em razão disso, com a utilização da Matriz GUT busca-se encontrar qual a causa que possui mais gravidade, e que, portanto, necessite de uma resposta mais urgente. Porém, apesar da definição de uma das causas como prioritária, é importante que sejam formuladas ações de resposta para cada uma das causas encontradas, sendo que estas devem ser colocadas em prática tão logo a unidade apresente capacidade.

Depois da análise é realizado o processo de planejamento. Nesse processo são desenvolvidas estratégias de ação que possam combater as causas da criminalidade analisada. Não se deve pensar apenas em ações a serem desenvolvidas pela polícia militar, mas sim por todos os órgãos responsáveis pela segurança pública, uma vez que as causas demonstram que a criminalidade está relacionada não apenas ao crime isoladamente, mas a vários outros fatores.

Para o desenvolvimento da estratégia de resposta ao problema identificado utiliza-se a matriz 5W2H, onde respondendo a cada uma das perguntas apresentadas na matriz pode-se formular de forma sistemática uma linha de ação para o problema. Nesse contexto, a matriz fornece uma possibilidade de resposta para a causa encontrada como prioritária pela Matriz GUT.

Tabela 3 - Matriz 5W2H Aplicado

CAUSA PRIORITÁRIA (1, 2, 3 ou 4)	
Why? (Por quê?)	
What? (O que?)	
How? (Como?)	
Where? (Onde?)	
When? (Quando?)	
Who? (Quem?)	
How Much? (Quanto custa?)	

Fonte: Elaboração própria (2020).

Por fim, o processo de ação deve ser realizado pela unidade de acordo com o planejamento elaborado, obedecendo a cada uma das etapas respondidas na Matriz 5W2H, o que favorece uma ação direcionada para as causas dos crimes apresentados dentro da área de atuação da unidade.

A avaliação permite identificar a efetividade da resposta que foi realizada, e assim fornecer um *feedback* acerca do que precisa ser corrigido, e de outras ações que devam ser desempenhadas e até mantidas, uma vez que existem problemas que necessitam de ações continuadas.

O modelo de policiamento direcionado ao problema não substitui o modelo tradicional que oferece respostas ao problema de forma reativa, mas oferece possibilidades de ações preventivas aos problemas apresentados, permitindo dessa forma, por exemplo, a alocação da tropa no terreno de forma direcionada a necessidade demonstrada pela análise criminal.

Muitas vezes a estática criminal de uma unidade demonstra que a incidência criminal está direcionada para uma localidade, porém por não se observar esse fator, nem se buscar entender as causas, direciona-se o policiamento para outra localidade, que ao se observar, não tem nenhum registro de crime. Portanto, a análise criminal auxilia durante o planejamento das ações, fornecendo informações fundamentais para o desenvolvimento de estratégias efetivas no combate à criminalidade

Ao se realizar o planejamento operacional de uma unidade, os comandantes precisam observar a criminalidade dentro da área de atuação para evitar assim uma distribuição da tropa no terreno de forma contrária a realidade criminal apresentada. A utilização das ferramentas de análise conforme demonstrado acima, mostram-se como ideal nesse processo uma vez que possibilitam formular estratégias que permitam direcionar o policiamento ao problema apresentado.

10 CONCLUSÃO

Em vista dos argumentos apresentados é possível identificar que a análise criminal é um instrumento extremamente essencial para a Segurança Pública, pois é ela quem sinaliza os dados mais importantes sobre os ilícitos nos estados e capitais. O combate ao crime ainda é um grande problema social que precisa de atenção das autoridades de Estado, das forças militares e do auxílio da comunidade no que diz respeito aos bancos de dados informacionais, pois são responsáveis por repassar informações através de denúncias e boletins de ocorrência, por exemplo.

Considera-se a partir do que foi analisado que o planejamento operacional de uma unidade, no que tange ao combate à criminalidade, não tem o mesmo efeito se a análise criminal não estiver presente. Sendo assim, os dados estatísticos servem como norteador para formulação de estratégias e metas voltadas ao policiamento, auxiliando no planejamento de ações preventivas que estejam direcionadas as causas da criminalidade.

Ressalta-se que os objetivos do estudo foram contemplados, pois descreveu-se a importância da análise criminal para o planejamento operacional da unidade em estudo. A 2ª USC é uma unidade de segurança comunitária que trouxe ao Polo Coroadinho um novo olhar frente à criminalidade e busca junto à população priorizar a prevenção de ilícitos e resolver problemas importantes e contemporâneos, principalmente o medo dos indivíduos em morar em uma área com alto índice de violência.

Com relação ao planejamento operacional da unidade e o uso da análise criminal para elaborá-lo, entende-se que estudar a dinâmica criminal para realizar o planejamento é visto como prioridade pelos agentes, pois a maior parte respondeu positivamente à pergunta, sendo assim, considera-se mais uma vez a análise criminal como instrumento importante para elaboração de metas operacionais para a 2ª USC.

A entrevista com o comandante da unidade permitiu que fossem contemplados os objetivos específicos do estudo, na medida em que este descreveu os fatores analisados para o planejamento operacional da unidade, bem como a metodologia empregada. O comandante da unidade afirmou ainda que busca utilizar

ferramentas como a Matriz SWOT no reconhecimento da área, planejando dessa forma estratégias e ações baseadas na necessidade do local.

É importante mencionar que por mais que todas as ações da análise criminal sejam essenciais para a área da segurança, é fundamental que os gestores policiais e os agentes tenham noção da utilização das ferramentas de análise e de gestão de operação, para conseguir extrair dados corretamente e posicionar-se frente às informações. Para isso, considera-se interessante estabelecer treinamentos nas unidades, incluindo a 2ª USC, para reforçar a qualificação dos policiais que atuam ali.

Com relação ao problema da pesquisa, considera-se respondido, visto que no decorrer do estudo comentou-se sobre a essencialidade da análise criminal e sua aplicação no cenário de planejamento operacional de uma UPM, pois para planejar e cumprir metas, é necessário conhecer o cenário atual. Contudo, a 2ª USC por estar localizada em uma área que ainda atua com alto grau de violência, torna-se ainda mais importante descrever e analisar o território antes de agir.

Sendo assim, conclui-se o estudo com uma proposta em que a 2ª USC intensifique a aplicação das três ferramentas comentadas no estudo para conseguir melhorar as estatísticas criminais e diminuir a violência no Polo Coroadinho de forma satisfatória. Além disso, que os agentes possam receber palestras que demonstrem a importância da execução de um bom planejamento operacional, trazendo dados positivos aplicados em outras localidades.

REFERÊNCIAS

ABIB, Gustavo. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. **Rev. Cin. Inf.**, Brasília, DF, v. 39 n. 3, p.73-82, set./dez., 2010. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v39n3/v39n3a06.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2020.

ABIN. Inteligência de segurança pública e análise criminal. **Revista brasileira de inteligência**. Brasília: Abin, v. 2, n. 2, abr. 2006. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/conteudo/uploads/2018/05/RBI2-Artigo6-Intelig%C3%Aancia-de-seguran%C3%A7a-p%C3%BAblica-e-an%C3%A1lise-criminal.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

ALVES, G. M. **Aplicação de ferramentas da qualidade no gerenciamento de projetos**. 2012. 52 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, Marília, 2012.

ALVES, Naat Omar Lima. **PLANEJAMENTO POLICIAL: análise do processamento dos indicativos de criminalidade na 3ª Seção do 8º Batalhão da Polícia Militar do Maranhão ano de 2016 no auxílio do planejamento operacional**. Monografia Graduação CFO – UEMA. São Luís, 2017. 90 f.

ARAÚJO, Alexandre Viana. **Política Educacional e Participação Popular: um estudo sobre esta relação no município de Camaragibe-PE**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Educação (Dissertação de Mestrado), 2003.

ARAUJO, Esaú. **O que faz do Coroadinho um bairro tão perigoso?** 2018. Disponível em: <https://oimparcial.com.br/cidades/2018/07/o-que-faz-do-coroadinho-um-bairro-tao-perigoso/>. Acesso em: 22 jan. 2020.

AZEVEDO, Ana Luiza et al. A utilização das estatísticas criminais no planejamento da ação policial: cultura e contexto organizacional como elementos centrais à sua compreensão. **Rev. Cien. Inf.**, Brasília, DF, v. 40, n. 1, p.9-21, jan./abr., 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v40n1/a01v40n1.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2020.

BEHR, Ariel et al. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf.** v.37, n.2, Brasília Mar./Aug, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652008000200003>. ISSN 1518-8353.

BERNARDES, Paulo Ventura. **Análise criminal como instrumento de produção de conhecimento**. 2015. Disponível em: <https://www.seap.go.gov.br/wp-content/uploads/2015/10/analise-criminal-e-producao-de-conhecimento-ventura-1.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

BÍBLIA SAGRADA. **Livro de números, versículo 17-20**. Tradução de João Ferreira Almeida. Rio de Janeiro: King Cross Publicações, 2008. 1110 p. Velho Testamento e Novo Testamento.

BLOG DO EBNILSON. **2ª USC DO COROADINHO É INAUGURADA**. Disponível em: <http://ebnilsoncarvalho.blogspot.com/2014/09/2-usc-do-coroadinho-e-inaugurada.html>. Acesso em: 17 abr. 2020.

BORGES, D. Coletando e extraíndo informações dos bancos de dados criminais: a lógica das estatísticas das organizações policiais. In: **A Análise Criminal e o Planejamento Operacional**. Andréia Soares Pinto e Ludmila Mendonça Lopes Ribeiro (org.). Rio de Janeiro: Riosegurança, 2008.

BRASIL. **Decreto nº 42.018, de 9 de agosto de 1957**. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R/1). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D42018. Acesso em 12 jan. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018**. Institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp) e cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13675.htm. Acesso em: 20 abr. 2020.

BRAVO, Bruna. **O Uso de Matrizes para a Priorização de Problemas e Soluções Matriz G.U.T.** 2015. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/2758648/>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CAMPAGNAC, V et al. **Pesquisa sobre a utilização de ferramentas de análise criminal nos batalhões da Polícia Militar do estado do Rio de Janeiro**. Cadernos de Segurança Pública, Ano 8, n. 07, abr. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev.atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. rev. atual. São Paulo: Manole, 2009.

CLARO, Maria Alice P. Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. Gestão de pessoas. In: MENDES, J. T. G. **Gestão do capital humano**. Curitiba: FAE/Gazeta do Povo, 2002.

COSTA, Eliezer Arantes. **Da Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Felipe Sousa da. **Plano de ações estratégicas para o policiamento no Bairro Caetano Filho**. Trabalho de conclusão de curso (Monografia). Curso de Administração da Universidade Federal de Roraima, 2016. 90 f. Disponível em: http://ufrr.br/administracao/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=34:monografias-2015-2&Itemid=232. Acesso em: 04 jan. 2020.

DINIZ, Paulo Márcio. **A utilização das informações gerenciais de segurança pública e do geoprocessamento nas ações e operações de polícia ostensiva nas unidades com responsabilidade territorial sediadas na cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais / 8ª RPM**. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desempenho – O melhor de Peter F. Drucker sobre a administração**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Evelise et al. Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. **Rev Gest. Prod.** vol.26, n. 2, São Carlos, 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2019000200212. Acesso em: 15 mar. 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: BIAGINI, 2018. ISBN 978-85-240-4074-0.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Ferramentas de gestão**. 2015. Disponível em: http://www.mscompetitivo.org.br/uploads/ms/files/146592734413_Ferramentas_de_gestao_o_fnq.pdf. Acesso em 18 fev. 2020.

GESPÚBLICA. **SSP criará Unidades de Segurança Comunitária na grande São Luís**. 2012. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/noticia/ssp-criar%C3%A1-unidades-de-seguran%C3%A7a-comunit%C3%A1ria-na-grande-s%C3%A3o-lu%C3%ADs>. Acesso em: 06 abr. 2020.

Companhia de Engenharia de Tráfego do Rio de Janeiro. **GESTÃO DO TRÁFEGO NOS JOGOS OLÍMPICOS RIO 2016**. Companhia de Engenharia de Tráfego, 2016. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/6594316/4177742/BoletimtecnicoOlimpiadaeParalimpiada.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. In: Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo. v. 35. n. 2, 1995.

IMIRANTE. **Inaugurada a Unidade de Segurança Comunitária do Coroadinho.** 2014. Disponível em: <https://imirante.com/sao-luis/noticias/2014/09/30/inaugurada-a-unidade-de-seguranca-comunitaria-do-coroadinho.shtml>. Acesso em: 20 mar. 2020.

IMIRANTE. **Moradores vivem sob o domínio da violência na região do Coroadinho.** 2018. Disponível em: <https://imirante.com/oestadoma/noticias/2018/06/27/moradores-vivem-sob-o-dominio-da-violencia-na-regiao-do-coroadinho/>. Acesso em: 15 fev. 2020.

LYNN, L. E. **Criando políticas públicas:** um livro de casos sobre o papel da análise de políticas. Santa Monica, Califórnia: Goodyear. 1980.

MAGALHÃES, Luíz Carlos. **Analista criminal é figura estratégica na gestão pública.** 2008. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2008-fev-12/analista_criminal_figura_estrategica_gestao_publica?pagina=3. Acesso em: 03 abr. 2020.

MALTA, Deborah et al. Apresentação do plano de ações estratégicas para o enfrentamento. **Rev. Epidemiol. Serv. Saúde**, v.20, n.4. Brasília, dez. 2011. ISSN: SSN 1679-4974. Doi: <http://dx.doi.org/10.5123/S1679-49742011000400002>. Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742011000400002. Acesso em: 15 fev. 2020.

MARCINEIRO, Nazareno et al. Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina: a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C. **Rev. bras. segur. Pública**, São Paulo, v. 9, n. 1, 184-210 p., Fev/Mar 2015. Disponível em: <http://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/449/199>. Acesso em: 23 mar. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

MEAD, L. M. **Políticas Públicas: Visão, Potencial, Limites.** Policy Currents, Fevereiro: 1-4, 1995.

MENDES, Eliana Rodrigues. Raízes da violência no Brasil: impasses e possibilidades. **Rev. Estud. psicanal.** n.48, Belo Horizonte jul./dez. 2017. ISSN 0100-3437. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-34372017000200004. Acesso em: 13 mar. 2020.

MINAYO, M.C.S. et al. **Missão prevenir e proteger:** condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2008.

MINISTERIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual básico para localização de indivíduos.** 2019. Disponível em:
http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Criminal/Apoio_a_Investigacao/Manual-Localiza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pessoas-vers%C3%A3o%20final.pdf. Acesso em: 23 abr. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO ESTADO DO MARANHÃO. **Relatório quantitativo de criminalidade na grande ilha de São Luís 1º semestre de 2017 Centro de Apoio operacional Criminal.** 2017. Disponível em:
https://www.mpma.mp.br/arquivos/COCOM/arquivos/centros_de_apoio/caop_crim/R ELATORIOS/DIAGNOSTICO_QUANTITATIVO_CRIMINALIDADE_1%C2%BA_SEM ESTRE.pdf. Acesso em: 30 mar. 2020.

MOREIRA, Willame. **Análise criminal na polícia militar do Maranhão.** Trabalho de Conclusão de curso (Especialização). Curso de Segurança Pública em Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, 2010.

NUNES, Viniccius Cardoso. **Escravidão e criminalidade:** Os campeiros nos processos-crimes na Vila de Piratini. Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação). Curso de Pós-Graduação em História. Instituto de Ciências Humanas, Universidade Federal de Pelotas, 2017. Disponível em:
http://guaiaca.ufpel.edu.br:8080/bitstream/prefix/4189/1/Vinicius_Cardoso_Nunes_Di sserta%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 15 fev. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de consultoria empresarial:** conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Thiago; COSTA, Viniccius. **Criminalidade organizada moderna:** a importância da tecnologia para a segurança pública. 2018. Disponível em:
<https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/1183/1/Thiago%20Rodrigues%20De%20Oliveira.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

PEIXOTO, Betânia Totino. **Análise criminal.** 2008. Disponível em:
https://www.justocantins.com.br/files/publicacao/AnaliseCriminal_completo.pdf. Acesso: 23 fev. 2020.

PEREIRA, Glauber. **Planejamento Estratégico.** UNIFAP, 2015. Disponível em:
<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/Planejamento-Estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2020.

PEREIRA, Hédio Márlio Fernandes. **Polícia Comunitária no Polo Coroadinho em São Luís – MA: Percepções, limites e possibilidades.** Monografia (Especialização) – Curso de Gestão em Segurança Pública, Defesa Civil e Cidadania. São Luís: Universidade Estadual do Maranhão, 2014.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT: Guia Completo.** 2011. Disponível: <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/> . Acesso em 25 mar. 2020

PESTANA, Marcelo; VERAS, Gabriela. **Aplicação integrada da matriz gut e da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental. Um estudo de caso para elaboração de propostas de melhorias.** XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. João Pessoa/PB, 03 a 06 de outubro de 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_227_329_30428.pdf. Acesso em: 20 jan. 2020.

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA. **Policciamento Comunitário no Brasil.** 2013. Disponível em: http://www.pm.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2667&Itemid=998. Acesso em: 25 jan. 2020.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Organograma.** 2012. Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/9bpm/conteudo.action?conteudo=1391&tipoConteudo=itemMenu>. Acesso em: 15 jan. 2020.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Formulação estratégica da PMERJ. Mapa estratégico PMERJ.** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://esppmmerj.files.wordpress.com/2013/05/mapa-estrategico-e-projetos.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

POLICIA MILITAR DO MARANHÃO. **Números destacam a atuação da polícia militar no polo Coroadinho.** 2019. Disponível em: <http://www.pm.ma.gov.br/site/numeros-destacam-a-atuacao-da-policia-militar-no-polo-coroadinho/>. Acesso em: 2 abr. 2020.

POMPERMAYER, Cleonice Bastos. Sistema de gestão de custos: dificuldades na implantação. **Revista da Fae**, Curitiba, v.2, n.3, p.21-28, set./dez.1999.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Diagrama de Ishikawa:** Princípio da causa e efeito. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>. Acesso em: 13 abr. 2020.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**. 2014. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>. Acesso em: 17 abr. 2020.

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA. **Histórico da Polícia Comunitária no Brasil e na Bahia**. 2013. Disponível em: http://www.pm.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2667&Itemid=998 . Acesso em: 15 fev. 2020.

PORTO, Maria Alice Guedes. **O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações**. SIMPEP, n. 8, Bauru, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.

SÁ, M.C.; PEPE, V. L. E. Planejamento estratégico. In: ROZENFELD, S., org. **Fundamentos da Vigilância Sanitária** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2000, pp. 196-232. ISBN 978-85- 7541-325-8.

SALDIVA, Paulo Hilário; VERAS, Mariana. Gastos públicos com saúde: breve histórico, situação atual e perspectivas futuras. **Rev. Estudos avançados**, v.32, n. 92, 2018.

SALES, Rosemary Bom Conselho. **Gestão do Conhecimento como Vantagem Competitiva: O Surgimento das Universidades Corporativas**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2002.

SANTOS, Aline dos. **A importância do planejamento para empresas de grande, médio e pequeno porte**. Trabalho de conclusão de curso (Especialização). Curso de Gestão Empresarial da Universidade Cândido Mendes. 2010. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf. Acesso em: 30 mar. 2020.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.144p.

SANTOS, Daniela Michelão Penasso Cella. Análise fenomenológica e o planejamento operacional de polícia. **Revista do Laboratório de Estudos da Violência da UNESP**, v. 15, ed. 15, 2015. ISSN 1983-2192. Disponível em: <http://www.bjis.unesp.br/revistas/index.php/levs/article/view/5045>. Acesso em: 25 fev. 2020.

SECRETÁRIA DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Indicadores da criminalidade do Estado de São Paulo**. 2011. Disponível em: <http://www.ssp.sp.gov.br/estatistica/>. Acesso em: 25 mar. 2020.

SENASP. **Análise criminal**. Curso de análise criminal, 2008. Disponível em: https://www.justocantins.com.br/files/publicacao/AnaliseCriminal_completo.pdf. Acesso em: 13 abr. 2020.

SILVA, Bela Feiman Sapiertein et al. **A importância do planejamento como prática de gestão na microrregião de saúde de São Mateus (ES)**. Saúde debate. Rio de Janeiro. v. 39, n. 104, p. 183-196, mar. 2015.

SILVA, Dmitryev Cyreneu Da et al. Gestão estratégica na segurança pública: a construção de cenários prospectivos. **Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, Rio de Janeiro, 181 – 202 p., 2013.

SILVA, Ronaldo. **Emprego das ferramentas de análise criminal no planejamento operacional nos batalhões da 12ª região da polícia militar**: Análise e diagnóstico. Trabalho de Conclusão de curso (especialização). Curso de Segurança Pública na Academia de Polícia Militar e à Fundação João Pinheiro. 2005. Disponível em: http://www.bibliotecapolicial.com.br/upload/documentos/ANALISE-CRIMINAL-NOS-BATALHOES-DA-12%C2%AA-RPM-21069_2011_8_26_17_54.pdf. Acesso em 06 jan. 2020.

SIQUEIRA, Ozael; NEVES, Luciana. **Estatística Criminal**: Fonte de Informação da Inteligência Policial na Busca da Redução da Criminalidade. Jusbrasil, 2018. Disponível em: <https://ozaelfelix.jusbrasil.com.br/artigos/407085023/estatistica-criminal-fonte-de-informacao-da-inteligencia-policial-na-busca-da-reducao-da-criminalidade>. Acesso em: 15 abr. 2020.

SOUZA, Luís Antônio Francisco. **Políticas de segurança pública do Estado de São Paulo**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2006. ISBN: 978-7983-019-8.

SOUZA, LAF. Org. **Políticas de segurança pública no estado de São Paulo**: situações e perspectivas a partir das pesquisas do Observatório de Segurança Pública da UNESP [online]. São Paulo: Editora UNESP, São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 219 p. ISBN 978-85-7983-019-8.

SUMARIVA, Paulo. **Criminologia**: teoria e prática. 6. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2019.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2006. 152p. 18 cm. ISBN: 85.254.1059-4.

TÉLIOS. **PLANO DE AÇÃO 5W2H COM PRIORIZAÇÃO GUT**. Disponível em: <https://www.telios.eng.br/site/plano-de-acao-5w2h-com-priorizacao-gut/>. Acesso em: 23 abr. 2020.

THOMAZI, Robson Luis. **A hierarquia e a disciplina aplicadas às instituições militares: controle e garantias no regulamento disciplinar da brigada militar.**

Trabalho de conclusão de Curso (dissertação). Porto Alegre, 2008. 159 f. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/4799/1/410953.pdf> . Acesso em: 25 mar. 2020.

TOLEDO, Lucio. O plano de marketing: Um estudo discursivo. **Revista comportamento organizacional e gestão**, v. 13, n. 2, 285-300 p. abr. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERDI, Aline Martins. A dinâmica criminal na construção do mito de pé-de-veludo: um estudo sobre o imaginário popular mariliense. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 3 n. 4, 2009. ISSN: 1983-2192. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/levs/article/view/1107>. Acesso em: 20 mar. 2020.

WERKEMA, M.C.C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

APÊNDICE A – Questionário com os militares da 2ª USC

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

Prezado (a) Policial Militar da 2ª USC, sou o CAD PM 03/16 Matheus de Araujo Silva! Solicito a sua colaboração no sentido de responder este questionário, cujo objetivo é coletar informações para consubstanciar a pesquisa intitulada “A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CRIMINAL PARA O PLANEJAMENTO OPERACIONAL: um estudo de caso na 2ª Unidade de Segurança Comunitária”. Sua participação será de fundamental importância para análise do tema proposto na pesquisa.

QUESTIONÁRIO

1) Sexo?

- a) Masculino; b)Feminino.

2) Faixa etária?

- a) Entre 18 e 23 anos; d) Entre 41 e 50 anos;
b) Entre 24 e 30 anos; e) Acima de 50 anos.
c) Entre 31 e 40 anos;

3) Posto/Graduação?

- a) Soldado; g) Primeiro Tenente;
b) Cabo; h) Capitão;
c) Sargento; i) Major;
d) Subtenente; j) Tenente Coronel;
e) Aspirante; k) Coronel.
f) Segundo Tenente;

4) A 2ª USC utiliza as estatísticas criminais produzidas pela 3ª Seção para o planejamento de operações?

- a) Sim; b)Não.

5) Os militares já receberam algum tipo de treinamento para realização de análise criminal?

- a) Sim, no curso de formação; c) Sim, no curso de especialização;
b) Sim, no curso de aperfeiçoamento; d) Não, nunca foi me oportunizado.

APÊNDICE B – Entrevista com Comandante da 2ª USC

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

Prezado Senhor, sou o CAD PM 03/16 Matheus de Araujo Silva! Solicito a sua colaboração no sentido de responder esta entrevista, cujo objetivo é coletar informações para consubstanciar a pesquisa intitulada “A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CRIMINAL PARA O PLANEJAMENTO OPERACIONAL: um estudo de caso na 2ª Unidade de Segurança Comunitária”. Sua participação será de fundamental importância para análise do tema proposto na pesquisa.

ENTREVISTA

- 1) O Senhor tem conhecimento das ferramentas Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT e Matriz 5W2H?

- 2) O Senhor utiliza alguma dessas ferramentas para análise criminal na área de atuação da 2ª USC?

- 3) Como é feita a análise criminal na 2ª USC?

- 4) Através de que informações são desenvolvidos os planejamentos de operações da 2ª USC?

- 5) A Unidade realiza algum tipo de ação de prevenção ao crime?

- 6) A realização da análise criminal com o auxílio das ferramentas Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT e Matriz 5W2H promoverá ao batalhão um melhor planejamento operacional?

ANEXO A – Ofício para a 2ª USC



ESTADO DO MARANHÃO
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR “GONÇALVES DIAS”
“Escola Superior de Comandantes”

Criada pela Lei Estadual (MA) nº 5.657 de 26/04/93
 Conveniada a Universidade Estadual do Maranhão – UEMA desde abril/1993
 Unidade de Ensino Superior através da Lei Estadual (MA) nº 9.658 de 17 de julho de 2012

São Luís – MA, 20 de janeiro de 2020.

Ofício nº 004/2020 – Divisão de Ensino/APMGD

Do: Ten. Cel. QOPM Comandante da APMGD.
Ao: Maj. QOPM Comandante da 2ª USC.
Assunto: Pesquisa monográfica

Caro Comandante,

Considerando que a Academia de Polícia Militar Gonçalves Dias, instituição de Ensino Superior da PMMA, é responsável, em parceria com a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), pela formação dos oficiais combatentes da Corporação, através do Curso de Formação de Oficiais (CFO), bacharelado em Segurança Pública.

Considerando que um dos requisitos para a conclusão do referido curso é a confecção de monografias que abordam temáticas da Segurança Pública, o cadete PM Matheus de **Araújo** Silva abordará o seguinte tema: **“A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CRIMINAL PARA O PLANEJAMENTO OPERACIONAL: um estudo de caso na 2ª Unidade de Segurança Comunitária”**.

Dessa forma, solicito a Vossa Senhoria bons préstimos no sentido de que o receba e forneça o máximo de informações possíveis para subsidiar o trabalho supramencionado.

Atenciosamente,

Ten. Cel. QOPM Wallace Gleydison Amorim de Sousa
Comandante da APMGD

ANEXO B – Ofício para o CIOPS



ESTADO DO MARANHÃO
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR “GONÇALVES DIAS”
“Escola Superior de Comandantes”

Criada pela Lei Estadual (MA) nº 5.657 de 26/04/93
 Conveniada a Universidade Estadual do Maranhão – UEMA desde abril/1993
 Unidade de Ensino Superior através da Lei Estadual (MA) nº 9.658 de 17 de julho de 2012

São Luís – MA, 03 de março de 2020.

Ofício nº 37/2020 – Divisão de Ensino/APMGD

A Sua Senhoria, o Senhor
 Cel QOPM Jorge Allen Guerra **Luongo**
 Diretor do Centro Integrado de Operações de Segurança - CIOPS
 Assunto: **Pesquisa monográfica**

Caro Diretor

Considerando que a Academia de Polícia Militar Gonçalves Dias, instituição de Ensino Superior da PMMA, é responsável, em parceria com a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), pela formação dos oficiais combatentes da Corporação, através do Curso de Formação de Oficiais (CFO), bacharelado em Segurança Pública.

Considerando que um dos requisitos para a conclusão do referido curso é a confecção de monografias que abordam temáticas da Segurança Pública, o cadete PM Matheus de **Araújo** Silva abordará o seguinte tema: **“A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE CRIMINAL PARA O PLANEJAMENTO OPERACIONAL: um estudo de caso na 2ª Unidade de Segurança Comunitária”**.

Dessa forma, solicito a Vossa Senhoria bons préstimos no sentido de que o receba e forneça o máximo de informações possíveis para subsidiar o trabalho supramencionado.

Atenciosamente,

Ten. Cel. QOPM Wallace Gleydison Amorim de Sousa
Comandante da APMGD